МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный гуманитарный университет»
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра управления

МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

41.03.06. Направление подготовки: Публичная политика и социальные науки

Квалификация выпускника (степень) – бакалавр

Форма обучения: очная

Квалификация - бакалавр
Форма обучения – очная, очно-заочная,

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2019

МЕНЕДЖМЕНТ
Рабочая программа дисциплины

Составители:
д-р. эконом. наук, профессор, зав.кафедрой Н.В. Овчинникова
канд. истор. наук, доцент, профессор кафедры О.Ю. Артемов
канд. техн. наук, доцент, профессор кафедры Г.А. Шишкова
канд. эконом. наук, доцент, доцент кафедры М.А. Лашкевич
канд. эконом. наук, доцент, доцент кафедры С.А. Овчинников
канд. истор. наук, доцент, доцент кафедры К.А. Чистякова
канд. эконом. наук, доцент, доцент кафедры М.Е. Этингоф
старший преподаватель Н.К. Бикбаева

Ответственные редакторы:

д-р эконом. наук, профессор, Проректор по учебной работе Н.И. Архипова
д-р эконом. наук, профессор, зав.кафедрой Н. В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО
Протокол заседания кафедры
управления
№ 1 от 01.09.2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка……..4

1.1 Цель и задачи дисциплины……...…..4

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций……4

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы…….…….5

2. Структура дисциплины…….5

3. Содержание дисциплины…….…….…….8

4. Образовательные технологии …….…...12

5. Оценка планируемых результатов обучения…….……...….13

5.1. Система оценивания ……13

5.2.Критерии выставления оценок ……13

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине…….15

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины……...…..24

6.1. Список источников и литературы …….24

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» …….26

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины……27

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов……...…27

9. Методические материалы…….….28

9.1. Планы практических (семинарских, лабораторных) занятий……28

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ……..…97

9.3. Иные материалы…….97

Приложения

Приложение 1. Аннотация дисциплины……100

Приложение 2. Лист изменений……..102

Пояснительная записка

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель курса – формирование у студентов необходимого объёма компетенций, требуемых для реализации организаторских и управленческих способностей, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности в современных организациях и эффективного взаимодействия с коллективом в рамках актуального правового поля с соблюдением норм профессиональной и общечеловеческой этики, и с учетом последних достижений и передового опыта в области менеджмента.

Задачи курса:

- ознакомить студентов с истоками формирования управленческих идей и взглядов и их дальнейшей эволюцией в разные исторические периоды в различных странах, а также связью современного состояния управленческой мысли с прошлым;
- рассмотреть основные аспекты современного менеджмента и дать представление об интегрированном подходе к решению концептуальных вопросов теории управления и менеджмента, и практики менеджмента в организациях различных форм собственности.
- ознакомить студентов с внедрением новых принципов и методов эффективного менеджмента и координации деятельности коллективов людей в современных организациях;
- ознакомить студентов с внедрением новых принципов и методов управления коллективами людей во имя достижения высоких социально-экономических результатов.
- рассмотреть научно-практические подходы к управлению и образцы современного управления, доминирующие в той или иной социально-культурной среде, исходя из принципов цивилизованных рыночных отношений.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	**Индикаторы компетенций** (код и наименование)	**Результаты обучения**
ОПК-7	способностью рационально организовать и планировать свою деятельность, применять полученные знания для формирования собственной жизненной стратегии	*Знает:* эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде. *Умеет:* предвидеть результаты личных действий и организует работу команды для достижения заданного результата. *Владеет:* демонстрирует понимание результатов личных действий; определяет последовательность шагов для достижения поставленной цели и контролирует их выполнение.

1.2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» является частью блока обязательных дисциплин учебного плана для студентов первого курса по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата для всех форм обучения.

2. Структура дисциплины

Структура дисциплины для очной формы обучения

(2019 год набора)

Общая трудоемкость дисциплины для очной формы обучения составляет 3 зачетных единицы, 108 часов, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 42 часа, самостоятельная работа обучающихся - 66 часов.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (*по семестрам*)
			контактная			Самостоятельная работа	
			Лекции	Семинары	Промежуточная аттестация		
1.	Научные школы и природа управления (историографический и компаративный подходы к менеджменту)	1	4	4		10	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
2.	Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте)	1	4	4		10	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
3.	Управленческий труд и его содержание (функциональный и процессный подходы в менеджменте)	1	4	4		10	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
4.	Руководство и лидерство (ситуационный и контингентный подходы в менеджменте)	1	4	4		10	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
5.	Личность и коллектив. Самоменеджмент и командообразование (человекоориентированный и проектный подходы в менеджменте)	1	4	4		10	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
	Зачет с оценкой	1		2		16	Тестирование Собеседование по результатам освоения дисциплины
	ИТОГО		20	22		66	

Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины для очно-заочной формы обучения составляет 3 зачетных единиц, 108 часов, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 24 часа, самостоятельная работа обучающихся - 84 часа.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (*по семестрам*)
			контактная			Самостоятельная работа	
			Лекции	Семинары	Промежуточная аттестация		
1.	Научные школы и природа управления (историографический и компаративный подходы к менеджменту)	1	2	2		14	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
2.	Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте)	1	2	2		14	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
3.	Управленческий труд и его содержание (функциональный и процессный подходы в менеджменте)	1	2	2		14	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
4.	Руководство и лидерство (ситуационный и контингентный подходы в менеджменте)	1	2	2		14	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
5.	Личность и коллектив. Самоменеджмент и командообразование (человекоориентированный и проектный подходы в менеджменте)	1	4	2		14	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
	Зачет с оценкой	1		2		14	Тестирование Собеседование по результатам освоения дисциплины
	ИТОГО		12	12		84	

3. Содержание дисциплины

	Наименование раздела дисциплины	**Содержание**
1	Научные школы и природа управления	*Управление и менеджмент*. Основные понятия и их сравнительная характеристика: этимология, содержание, границы применения. Исторические и социально-экономические предпосылки

	(историографический и компаративный подходы к менеджменту)	возникновения профессионального менеджмента. *Школа научного управления* и её значение в повышении производительности труда. Ф.У. Тейлор как основоположник построения системы эффективного производства (тейлоризм). Ленточные графики Г.Л. Гантта. Прикладная наука о движении Ф. и Л. Гилбрет. Механизация труда и конвейер Г. Форда как новая технология организации поточного выпуска продукции. *Административная школа* и комплексное управление предприятием: теории «администрации» А. Файоля, «рациональной бюрократии» М. Вебера, «формальной организации» Г. Урвика. *Школа человеческих отношений* и ее роль в интеграции и установлении «подлинной гармонии интересов» между работниками и администрацией (неоклассицизм). Вклад М. Фоллет в разработку проблем природы власти и места человека на предприятии. Хоторнские эксперименты и концепция «социального рабочего» Э. Мэйо в противовес концепции «экономического рабочего» Г. Форда. Проблемы объединения формальной и неформальной организаций в работах Ч. Бернарда. *Школа поведенческих наук (бихевиоризм)* и её исследования: поведенческие стереотипы, методы налаживания межличностных отношений, социальное взаимодействие и коммуникации на производстве. Теории мотивации А.Х. Маслоу, Ф.И. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, Л. Портера – Э. Лоулера и др. Влияние руководителя на мотивационные установки работников (теории “X” и “Y” Д. Мак Грегора). *Школа науки управления* и количественный анализ качества принятия оптимальных решений. Тектология А.А. Богданова. Теория общих систем Л. фон Берталанфи. Кибернетика Н. Винера. Исследование операций (теории массового обслуживания А. Эрланга, игр Дж. Неймана, линейного программирования Дж. Б. Данцига, динамического программирования Р. Беллмана).
2	Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте)	*Организация*: понятие и сущность. *Основные законы организации*: самосохранения, композиции / декомпозиции (единства анализа и синтеза), пропорциональности (гармонии), синергии, наименьших, информированности, своеобразия, онтогенеза. Критерии классификации организаций: социальная организованность (формальные, неформальные), степень взаимодействия с внешней средой (механистические, органические), форма собственности (государственные, муниципальные, частные, общественные), правовое положение (кооперативы, хозяйственные товарищества и общества), отношение к прибыли (коммерческие, некоммерческие), вид и характер деятельности (научные, промышленные, финансовые, торговые, сервисные и др.), масштабируемость (крупные, средние, малые, микропредприятия), объёму полномочий (филиалы, представительства, отделения, дочерние фирмы, материнские компании), формирование отношений внутри организации (корпоративные, индивидуалистские, эдхократические, партисипативные). *Стратегическое видение, миссия и цели организации*. Концепция МВО П. Друкера и особенности ее использования в деловой практике. *Жизненный цикл организации*: понятие, концепции Л. Гейнера (1972), Дж. Гриббина (1981) и И.К. Адизеса (1988), их содержание, сравнительная характеристика стадий развития современных компаний. *Система*: понятие, базовые составляющие (элементы, связи, внешнее окружение, организационные границы) и виды (закрытая,

		открытая). Структура и содержание системного анализа в менеджменте: изучение организации как единого целого; исследование её места во внешней среде; выделение управляющей и управляемой подсистем (субъектно-объектный подход); достижение эффекта синергии за счёт их правильной настройки. *Среда организации*: внутренняя (цели, задачи, структура, технологии управления, персонал) и внешняя – прямого (поставщики, посредники, конкуренты, контактные аудитории, потребители) и косвенного (политические, правовые, экономические, научно-технические, демографические, культурные, экологические, международные факторы) воздействия. Инструменты мониторинга и сканирования среды (PEST-и SWOT-анализы). Адаптация организации к внутренним и внешним изменениям.
3	Управленческий труд и его содержание (функциональный и процессный подходы в менеджменте)	*Управленческий труд как особый вид человеческой деятельности*: состав участников, особенности, предмет, средства, содержание, результат, регламентирующие документы. *Участники управленческого труда* – руководители (high-, midle- и low-management) и исполнительский менеджерский корпус. Линейные и аппаратные полномочия. *Особенности управленческого труда* – ориентация на цели и ценности организации; администрирование процедур, обеспечивающих сохранение ее структуры и поддерживающих определенный рабочий режим; акценты на информационно-аналитическую деятельность; человекоориентированный характер; управление временем и другими ресурсами; опосредованные (нематериальные) результаты. *Предмет управленческого труда* – информация. Её основные свойства и характеристики. Требования к информации в системах управления. Методы ее измерения. *Средства управленческого труда*: изготовления, копирования, размножения, хранения, группировки и поиска документов, обработки, вывода и передачи информации. Автоматизированное рабочее место менеджера: требования к его проектированию, аппаратным средствам и программному обеспечению. Цифровой менеджмент и его значение в современной управленческой практике. *Содержание управленческого труда* – функции менеджмента и их виды: общие базовые – планирование, организация, координация, мотивация, контроль; общие дополнительные – прогнозирование, нормирование, проектирование, регулирование, учёт; интегрирующие – руководство, лидерство; связующие – коммуникации, управленческие решения; специальные – управление финансами, производством, поставками, маркетингом, человеческими ресурсами, безопасностью и пр.; средоориентированные – внешние, внутренние; причинно-следственные – полезные, бесполезные, вредные; ментально-фиксируемые – явные, латентные; по логике распределения – свойственные, несвойственные, дублируемые. Функциональный и процессный подходы: от разделения действий к их синтезу через бизнес-процессы. *Результат управленческого труда* – управленческие решения. Их значение, сущность, свойства, классификация и типология. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Стадии процесса их принятия и реализации. *Организационно-правовые документы, регламентирующие управленческую деятельность*: устав предприятия, учредительный договор, структура и штатная численность, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор,

		этический кодекс, положения о подразделениях, должностные инструкции и иные регламенты. *Страновые различия в планировании и организации управленческого труда* (американская, японская, западноевропейская, российская модели менеджмента).
4	Руководство и лидерство (ситуационный и контингентный подходы в менеджменте)	*Менеджмент как искусство*. Учет индивидуальных особенностей организации (структура, технологии, ресурсное обеспечение) и ее работников (черты характера, психология, мотивы и стимулы) в зависимости от ситуации (ситуационный подход). *Руководитель и его место на предприятии*: влияние, власть, роли. *Стили руководства* (авторитарный, демократический и либеральный) *и методы управления* (правовые, организационно-административные, экономические, социально-психологические). Особенности их выбора и применения в современной практике менеджмента. *Лидерство*: понятие, природа, виды (формальное, неформальное). Характерные черты и типы лидеров (автократический, демократический). *Теории лидерства*: «великого человека» (Е. Боргатт), ситуационные (Ф.Э. Фидлер), психоаналитические (Э.Л. Берн), личностно-ситуационные (Дж. Браун), атрибутивные (Р. Хьюз–Р. Джинетт–Дж. Курфи), обмена, или трансактного анализа (Ф. Хейдер), на основе харизмы (Дж. Бернет), трансформационного лидерства (Ст. Коллинз), интерактивного лидерства (Н. Хоторн), сервисного лидерства (Р. Гринлиф) и др. *Индивидуальные качества лидеров*: физические (энергичность, выносливость), умственные (интеллект, рассудительность, решительность), социальные (общительность, способность привлекать к сотрудничеству других людей, умение работать в коллективе, тактичность, дипломатичность), трудовые (нацеленность на достижение результата, добросовестность в работе, упорство), особенности характера (уверенность в себе, энтузиазм, желание руководить, независимость, честность и прямота). *Стили лидерства*: одномерные (концепции Д. МакГрегора, Р. Лайкерта, К. Левина) и многомерные (концепции Р. Блейка, Дж. Моутон, П. Херси, К. Бланшара). *Сильные и слабые стороны руководства и лидерства*: сравнительная характеристика. *Эмерджентность и контингентный подход*. Их влияние на организационное поведение и его новые настройки, основанные на балансе системы и ситуации.
5	Личность и коллектив. Самоменеджмент и командообразование (человекоориентированный и проектный подходы в менеджменте)	*Человек и сферы его жизни*: здоровье (самочувствие, внешний вид, подвижность, настроение, питание, режим, спорт, сон), окружение (родные, коллеги, друзья, соседи, оппоненты), отношения (общение, дружба, любовь, семья), призвание (работа, карьера, бизнес, профессия, занятость, социальный статус), обеспеченность (доходы, расходы, условия жизни), яркость жизни (развлечения, отдых, хобби, путешествия, впечатления), духовность (вера, творчество, духовность), самосовершенствование (обучение, работа над собой, личностный рост). Реактивный и прореактивный подходы к планированию жизни. *Самоменеджмент*: определение личных ценностей и путей их достижения. SMART-анализ и дерево целей. Особенности их использования в планировании карьеры (стратегия саморазвития). *Организация личного труда*. Факторы и условия, направленные на повышение его результативности: формирование и развитие профессиональных компетенций, выработка и совершенствование индивидуального рабочего стиля, оснащение и организация рабочего

		места, выбор оптимальных исполнительских и коммуникативных техник. *«Большая пятёрка» факторов личности*: экстровертность (коммуникабельность и комфорт в межличностных отношениях); контактность (добродушие, понимание других, доверие, прощение); добросовестность (ответственность, надёжность, стабильность умение бороться за результат); эмоциональная стабильность (степень спокойствия, энтузиазма и уверенности или, наоборот, напряжённости, нервозности, подавленности, неуверенности); открытость (широта интересов, креативность, артистизм, готовность к восприятию новых идей). *Планирование и управление рабочим временем (тайм-менеджмент)*. Концепция «баланса между личной жизнью и работой». Методики организации и эффективного использования времени: ALPEN-метод, пирамида Франклина, принцип Парето, анализ ABC, матрица Д. Эйзенхауэра, списки задач и дел, интеллект-карты (mind maps), хронометраж, график работы на основе биоритмов, техника Pomodoro и др. *Контроль в тайм-менеджменте*. Основные ошибки, препятствующие выполнению поставленных целей, и способы их корректировки (исправления). *Персонал как императивный ресурс организации и ее главный интеллектуальный капитал*. Новые концепции HR (эдхократия, геймизация, управление проектами, партисипативный менеджмент, управление знаниями и др.) и их влияние на развитие коллективных форм труда. *Командообразование – современная прогрессивная форма кооперации и сотрудничества в организации*. Понятие «команды». Ее основные типы: вертикальная, горизонтальная, комитет, специализированная, самоуправляемая, виртуальная. Стадии формирования. Детерминанты ее сплоченности: командные взаимодействия, общие цели, привлекательность команды для каждого ее члена, мотивация участников, социально-психологический климат (организационная культура), групповое принятие решений. *Управление конфликтами в командах*. Их причины (недостаток ресурсов, нечеткое разделение обязанностей, кризис коммуникаций, личностные аспекты, различия во власти и статусе), стили (конкурентный, уклонение от конфликта, компромисс, приспособление, совместная деятельность) и методы урегулирования (цели высшего уровня, торги / переговоры, посредничество, стимулирование коммуникаций). *Преимущества и недостатки работы в командах*. Потенциальные выгоды и издержки.

4. Образовательные технологии

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебной работы	Образовательные технологии
1	*2*	*3*	*4*
1.	Научные школы и природа управления (историографический и компаративный подходы к менеджменту)	Лекция 1,2 Семинар 1,2 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Развернутая беседа-дискуссия с обсуждением вопросов темы Разбор конкретных ситуаций, заданий кейсов
2.	Организация как объект	Лекция 3,4	Лекция-визуализация

	управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте)	Семинар 3,4 Самостоятельная работа	Разбор конкретных ситуаций, заданий кейсов
3.	Управленческий труд и его содержание (функциональный и процессный подходы в менеджменте)	Лекция 5,6 Семинар 5,6 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций, заданий кейсов
4.	Руководство и лидерство (ситуационный и контингентный подходы в менеджменте)	Лекция 7,8 Семинар 7,8 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Групповая дискуссия, Разбор конкретных ситуаций, заданий кейсов
5.	Личность и коллектив. Самоменеджмент и командообразование (человекоориентированный и проектный подходы в менеджменте)	Лекция 9,10 Семинар 9,10 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций, заданий кейсов,
6.		Семинар 11	Тестирование Собеседование по результатам освоения дисциплины

5. Оценка планируемых результатов обучения

5.1. Система оценивания

В процессе изучения курса проводится рейтинговый контроль знаний студентов в соответствии с Положением РГГУ о его проведении. Он предполагает учет результатов самостоятельной работы по выполнению типовых и ситуационных заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов на семинарских занятиях.

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента в течение всего процесса обучения. По курсу «Менеджмент» предусматривается текущий контроль успеваемости в форме опроса на занятиях, тестирования, выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме тестирования. С учетом набранных баллов студенты получают зачет с оценкой. Дифференцированная оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За один семинар	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	2 балла	18 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях	от 4-х до 5 баллов	42 балла
3. Тестирование		40 баллов
4. Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной

аттестации в семестре. Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шкала	**Традиционная шкала**		**Шкала ECTS**
95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67	удовлетворительно		D
50-55			E
20-49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F

5.2. *Критерии выставления оценок*

Баллы/ шкала ECTS	**Оценка по дисциплине**	**Критерии оценки результатов обучения по дисциплине**
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «высокий».
82-68/ C	«хорошо» / «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «хороший».
67-50/ D,E	«удовлетворительно» /«зачте	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной

	но (удовлетворительно)»/ «зачтено»	аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «достаточный».
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Пример тестового задания к дифференцированному зачету по дисциплине «Менеджмент»

1. В 1912 году 12 принципов менеджмента были сформулированы:

а) А.Файолем;
б) Дж.Э.Мэйо;
в) М.Вебером;
г) Ф.Тейлором;
д) Г.Эмерсоном.

2. Авторство работы «Принципы научного управления» (1911 г.), публикация которой послужила началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследований, принадлежит:

а) А.Файолю;
б) Дж.Э.Мэйо;
в) М.Веберу;
г) Ф.Тейлору;
д) Г.Эмерсону.

3. Впервые состав функций управления был предложен:

а) А.Файолем;
б) Дж.Э.Мэйо;
в) М.Вебером;
г) Ф.Тейлором;
д) Г.Эмерсоном.

4. Проблема «человеческих отношений» между индивидуумами в рабочих условиях впервые (1927 г.) была изучена:

а) А.Файолем;
б) Дж.Э.Мэйо;
в) М.Вебером;
г) Ф.Тейлором;

д) Г.Эмерсоном.

5. Количество человек, которое может быть эффективно объединено под единым руководством –

а) принцип единства подчинения;

б) масштаб управляемости;

в) функция управления.

6. Реакция организованной системы, направленная на предотвращение искажения информации при передаче ее через увеличивающееся количество уровней управления – это

а) централизация;

б) децентрализация;

в) департаментализация.

7. Относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности – это

а) уровни управления;

б) функции управления;

в) скалярная цепь.

8. Количество информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора внешней среды и уверенность в этой информации определяет:

а) неопределенность среды;

б) сложность среды;

в) взаимосвязанность факторов среды.

9. В теориях мотивации предполагаемая ценность или привлекательность для индивида полученного вознаграждения, это –

а) стимул;

б) мотив;

в) валентность.

10. Организацию как сложную систему управления характеризуют такие свойства, как (множественный выбор):

а) наличие нескольких целей;

б) хаотичность связей между элементами;

в) независимость от окружения;

г) большое число элементов.

11. Отношения между элементами структуры организации поддерживаются благодаря следующим связям (множественный выбор):

а) функциональным;

б) линейным;

в) производственным;

г) рыночным.

12. В организации движение информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления обеспечивается благодаря связям:

а) функциональным;

б) линейным;

в) производственным;

г) рыночным.

13. В организации движение информации и управленческих решений между линейными руководителями обеспечивается благодаря связям:

а) функциональным;

б) линейным;

в) производственным;

г) рыночным.

14. Установите соответствие между понятием и его определением.

1. Методы менеджмента, основанные на совокупности способов воздействия путем создания экономических условий для достижения поставленных целей

2. Методы менеджмента, основанные на способах воздействия на организационные отношения посредством прямых директивных указаний

3. Методы менеджмента, основанные на способах активного воздействия на сознание работников и осуществляющие моральное стимулирование трудовой деятельности

Установите соответствие между нумерованными объектами в формулировке задания и вариантами ответов

а) социально-экономические;

б) экономические;

в) административные (организационно-распорядительные);

г) социально-психологические.

15. Конкретные (частные) функции управления тесно связаны с (со) следующим:

Укажите не менее двух вариантов ответов

а) спецификой;

б) поведением отраслевых органов управления;

в) поддержанием компетентности;

г) основными сферами деятельности.

16. Установите соответствие между понятием и его определением.

1. Лидерство
2. Влияние
3. Руководство

Установите соответствие между нумерованными объектами в формулировке задания и вариантами ответов

а) возможность оказывать влияние на поведение других лиц

б) способность человека оказывать влияние на отдельные личности или группы, направляя их усилия на достижение целей организации

в) умственный и физический процесс, в результате которого подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи

17. В соответствии с поведенческой теорией лидерства К. Левина, руководитель, который единолично принимает решение и извещает о нем подчиненных, является…

а) либералом;

б) автократом;

в) демократом;

г) новатором.

18. Задача регулирования межличностных отношений относится к следующей группе методов управления.

а) социально-психологических;

б) воспитательных;

в) экономических;

г) административных.

Кейс-ситуация: «Карьера вышла боком»[1]

Татьяна Чаплыгина, открыв меню, мечтательно улыбнулась. Накануне она вернулась из командировки в Сибирь: компания «Спецтрансдор», в которой она работала, доставляла 400-тонный реактор местному нефтеперерабатывающему заводу. Финальная стадия выгрузки реактора с баржи заняла почти неделю, и эти дни Татьяна прожила очень интенсивно.

— Так, чтобы у вас такого съесть… Праздничного? М-м? — она листала меню, пока официант выжидал. — Давайте черничный десерт для начала — сегодня начнем с конца. И два бокала вина — вот такого. Хотя ладно, несите бутылку.

Второй бокал предназначался подруге, с которой Татьяна работала в ИТ-отделе: обе девушки отвечали за разработку приложений для отслеживания транспортировки груза. Собственно, Татьяну вызвали на объект, чтобы она была под рукой, если в программах случится сбой. Но все работало как часы, и Татьяна, чтобы не сидеть без дела, напросилась в помощницы к инженерам, руководившим разгрузкой реактора.

— Привет, подруга! — у столика появилась Людмила Раткина. — Командировка, смотрю, пошла тебе на пользу. Сияешь как самовар!

— И бурлю! Я нам вина заказала, так что предлагаю тебе оставить машину где-нибудь на парковке.

— Ну, я так и сделала. Давай, рассказывай.

[1] Hbr-russia.ru. июль 2008. Harvard Business Review – Россия.

В Сибирь Татьяну позвал Константин Егоров, начальник отдела транспортировки грузов «Спецтрансдора». Под конец командировки он предложил ей перейти в его отдел: «Подумай, поговори со своей начальницей, закончи там свои дела — и к нам. Тебе, мне кажется, работа «в поле» больше нравится, да и голова у тебя на месте, а остальному научишься».

— Все, перехожу к Егорову, — категорично заявила подруге Чаплыгина. — Он позвал к себе! Так что поздравь меня.

— Подожди, давай по порядку, — Людмила глотнула вина. — Что вдруг?

— Да задолбалась я в ИТ. Ты себе не представляешь: я проработала неделю на разгрузке как лошадь и сразу почувствовала себя лучше. А?

— Да эйфория это: новые люди, места, природа. Пройдет, не спеши.

Людмила работала в компании дольше подруги. Ей стало немного завидно, что Егоров позвал к себе не ее. «Хотя на кой мне работа в поле? Не мое это, — подумала она. — Но мог бы и просто предложить».

— Не скажи. Там понятные задачи, цели, — рассуждала тем временем Чаплыгина. — Да и взаимоотношения между людьми… они другие. Не офисные, что ли. Не знаю. Мне там интереснее. В общем, сваливаю я от нашей грымзы.

Людмила едва заметно усмехнулась:

— Подожди, она же еще добро должна дать. Потом — гендиректор утвердить.

— Да это детали. Дело решенное. Егоров же авторитет: раз позвал, остальные что — против будут?

— Ну, тогда за тебя, — Людмила чокнулась с Татьяной. — Чтобы у тебя все получилось!

— Аминь!

Неожиданный барьер

Со дня возвращения из Сибири прошла уже неделя, но Татьяна все никак не могла поговорить со своей руководительницей. Та была то занята, то на выезде, то у руководства. Сорокадевятилетняя Ирина Георгиевна Кудинова пришла в компанию более 20 лет назад из химического НИИ, где она возглавляла лабораторию. За это время она сменила профессию и доросла до руководителя ИТ-отдела и заместителя гендиректора.

После командировки Татьяна с явной неохотой появлялась в отделе, чего раньше за ней не замечалось. Опаздывала. На деловые письма коллег отвечала с большой задержкой. «Извините, случайно удалила», — объясняла она несколько раз в письмах.

— Что это с ней? — поинтересовалась как-то Ирина Кудинова.

— А вы разве не знаете? Она же переходит к Егорову, он позвал ее к себе, — ответила одна из сотрудниц. — Все в курсе. Мы даже отметили это дело.

«Интересное кино, — подумала Кудинова. — Вообще-то я ее никуда не отпускала — у нас и так людей не хватает. А она у меня даже разрешения не спрашивала, не посоветовалась».

Через день Ирина Георгиевна собрала весь отдел.

— У нас появилась новая задача. Бухгалтеры попросили интегрировать «1С» с программами учета движения грузов. Кроме того, намечается большой проект — повезем детали турбин на ГЭС. Нам нужно будет довести до ума программы мониторинга грузов и, возможно, помочь инженерам оптимизировать расчеты.

Услышав о новом большом проекте, Татьяна заволновалась. Проект был сложный: предполагалось привлечение автомобильного, железнодорожного и водного транспорта. Нужно было придумать уникальное крепление груза, рассчитать эффективность использования кранов, барж. И, вероятно, поднимать линии электропередач и путепроводы, расширять дорогу. «Возможно, я уже буду этим заниматься у Егорова», — обрадовалась она.

— Кому чем заниматься — поясню потом подробнее, — подытожила Кудинова. — Чаплыгина, а вам пока нужно очень постараться завершить прошлый проект. Недочетов у вас много.

— Но вы же говорили, что в целом неплохо?

— Да, если за вами постоянно присматривать. Но стоит отвернуться — и вы работаете спустя рукава, постоянно переделываете все, на это уходит масса времени…

«Что это с ней? — разозлилась Татьяна. — Объяснять надо толком, тогда и переделывать ничего не придется — а то ищут козла отпущения!».

У Чаплыгиной была одна особенность: если она чего-нибудь не понимала, то все трактовала по-своему. Начальница просила ее: «Если что, приходите, уточняйте. По любым вопросам». Но после того как Кудинова целиком отправила в корзину ее проект, Чаплыгина старалась с ней поменьше контактировать. «Она просто не врубилась и выбросила все, — жаловалась Татьяна подруге Людмиле. — Вообще меня ни во что не ставит».

Шли дни, но Татьяна никак не могла завершить свои дела. А до этого она не хотела официально проситься в другой отдел. Руководительница поручила ей придумать и обосновать алгоритмы интеграции нескольких логистических программ. Потом нужно было помочь коллегам найти ошибки в их разработках. «Завалила меня делами», — злилась Татьяна.

Поняв, что такими темпами она никогда не закончит, Татьяна решила поговорить с Кудиновой.

— Ирина Георгиевна, возможно, вы знаете: я хочу перейти в отдел к Константину Егорову.

— Да, Константин советовался со мной по этому поводу. А вы, как я понимаю, решили просто поставить меня перед фактом.

— Нет. Хотела сказать вам раньше, но надеялась сначала закончить свои дела здесь. У него в отделе мне интересней — тут скучно. Я там большего добьюсь. И пользы от меня будет больше.

«То есть ты тут три года развлекалась, что ли? — возмутилась про себя Кудинова. — Люди вкладываются, а для тебя это лишь скучно? Интересно — не интересно… Мы же не в игрушки играем».

— Знаете, вам стоит подумать над своим подходом к работе. За три года у вас нет особых достижений. Один раз вы съездили в командировку — и все? Решили попрощаться?

Карьера самой Ирины Кудиновой складывалась долго. Она много работала, прежде чем семь лет назад возглавила отдел этой частной транспортной компании. Языки программирования, управленческое образование, стажировки в европейских и азиатских логистических центрах. В ее кабинете висело множество дипломов, сертификатов. В углу стояли статуэтки за спортивные достижения: когда-то она профессионально занималась беговыми лыжами. «Столько лет на одном месте, — вздохнула Татьяна, оглядывая кабинет руководительницы. — Я бы так не смогла».

— В общем, я жду от вас результативной работы, — повысила голос Ирина Георгиевна, уловив недовольство подчиненной. — А дальше посмотрим.

Кудинова взглядом проводила Татьяну до двери кабинета. Позвонила Егорову: «Костя, вы, конечно, вправе звать к себе тех, кто вам приглянулся. Но Чаплыгину пока не трогайте. Она хоть звезд с неба не хватает, но нужный нам работник».

Отпускать ее начальник отдела не хотела еще и потому, что это могло стать примером для других. Некоторым сотрудникам, знала она, хотелось бы перейти в другое место. Та же Людмила Раткина — подруга Татьяны: работает в компании семь лет, года три назад просилась на повышение во фронт-офис, вести крупных корпоративных клиентов.

— Мы не университет — здесь нет курсов по выбору, — заявил тогда гендиректор компании Эдуард Мозжухин. — Раткина нужна на своем месте. Хотя обоснованные переводы никто не запрещает…

Так что если кого и продвигать, то тех, кто давно этого хочет и доказал, что умеет работать, думала Кудинова: «Три года всего тут — и уже собирается куда-то переходить.

Да за это время человек только понимает, как устроена компания… А Чаплыгина и этого, похоже, не поняла еще».

После разговора с начальницей Татьяна не выдержала и написала Егорову. «Константин, я хочу к вам перейти, но начальница моя не отпускает. Помогите мне», — закончила она письмо.

Егоров симпатизировал молодой сотруднице. На проекте в Сибири она понравилась его подчиненным, помогала четко, быстро. Собственно, они и предложили ему взять Татьяну к себе. «Но что я могу сделать?» — вздохнул он и написал: «Я не могу на это повлиять. Вы должны сами со всем разобраться и заручиться поддержкой руководителя». «Наверное, он прав, — подумала Татьяна. — Иначе все бы бегали с места на место. В общем, надо доказать, что я чего-то стою».

Ссора на совещании

Через месяц в кабинете гендиректора «Спецтрансдора» проходило совещание. Руководители подразделений, финансовый директор и сотрудники ИТ-отдела обсуждали, стоит ли компании покупать стороннее ПО для транспортировки грузов по рекам в готовом виде, «в коробке», или взять «болванку» — базовую разработку, чтобы доработать ее под себя.

Совещание начала Ирина Кудинова, по мнению которой стоило купить новое программное обеспечение целиком.

— Мы знаем эту компанию давно — их продукт высокого качества. Сбоев не дает, что важно при наших задачах.

— Я не согласна, — неожиданно для всех, в том числе для себя, взяла слово Татьяна Чаплыгина.

Начальница сверлила ее взглядом. Она явно рассчитывала на то, что подчиненная не станет ставить под сомнение ее заключение.

— Если мы все же купим это ПО, то опять столкнемся со старой проблемой, — продолжила Татьяна. — Оно будет лишь частично стыковаться с другим ПО — бухгалтерским, мониторинга для руководства, спутникового слежения. В итоге все придется на коленке доделывать нам. А если взять полуфабрикат, мы сможем потом довести все до ума, внедрять новые параметры! И так, что все будет работать как часы.

— Татьяна, — обратилась к ней начальница. — Когда это вы стали экспертом по оптимизации работы разных систем?

— Когда вы поручили мне разобраться, из-за чего у нас большие издержки. Мы постоянно что-то докупаем в готовом виде. А потом пытаемся слепить из этого нечто единое. А так не получится!

Обсуждение перерастало в плохо скрываемую ссору.

— Что вы пытаетесь доказать? — уже не сдерживалась Кудинова. — Свою компетентность? Чтобы вас перевели к Егорову?

— Вовсе нет, — оправдывалась Чаплыгина, пытаясь скрыть волнение. — Я лишь хочу показать, что с технической точки зрения есть более оправданные решения.

— Обоснуйте, — вмешался гендиректор.

Однако к детальным пояснениям ИТ-специалист была не готова. Ее руководительница легко показала, что та ошибается, при этом берет на себя смелость рассуждать о предмете, все стороны которого не знает. «Что вы можете сказать о стоимости разработки “болванок” и покупке готового решения? Времени исполнения? Соотношении затрат и рисков?» — сыпала вопросами Кудинова.

После совещания Чаплыгина почувствовала себя подавленной. «И черт меня дернул пойти против начальницы, да еще, не имея железной аргументации? И Егоров неодобрительно на меня смотрел…» — вздыхала она. Людмила Раткина, увидев подругу в таком состоянии, попыталась ее успокоить:

— Подруга, тебе шашечки или ехать? Ты идешь по граблям, набиваешь шишки, стараешься что-то доказать. Оно тебе надо? Если ты хочешь перевестись, так сделай так,

чтобы Кудинова захотела тебе помочь. Сама. А не настраивай всех против себя. Она же нормальная тетка.

«А действительно, — задумалась Татьяна. — Что-то я накосячила: рассорилась с шефом, начальник, к которому я собираюсь, тоже на меня уже косо смотрит… Надо как-то исправить ситуацию. Но как теперь наладить отношения и, главное, перейти все же к Егорову?».

Как поступить Чаплыгиной?

Ситуацию комментируют эксперты

Арамис Каримов, эксперт по карьере, управляющий партнер консалтинговой компании Mr.HUNT

Описанная ситуация — результат ошибок и недальновидности как самой сотрудницы, так и ее руководителя. В итоге возник конфликт, который вышел за пределы профессиональной сферы. Татьяна, очевидно, не желая того, несколько раз по-человечески обидела Ирину. Это стратегический просчет, остальные — менее важные тактические.

Во-первых, Татьяна разболтала всем о переводе, но не сказала об этом начальнице, продемонстрировав неуважение к ней.

Во-вторых, она стала пренебрегать работой, к которой Ирина относится очень ответственно. И, наконец, на совещании подвергла сомнению авторитет и знания своего шефа.

Самая большая ошибка Татьяны связана с правилами межличностного общения в компании с жесткой иерархией: она приняла решение, не посоветовавшись с руководителем, то есть нарушила субординацию. Хотя Татьяна знает Ирину три года, она не сумела предугадать ее резкой реакции и просчитать последствия своих действий. Это говорит о ее слабых способностях к прогнозированию в межличностных отношениях. Такое поведение характерно для молодых специалистов, которые хотят всего «здесь и сейчас». Но героиня уже имеет некоторый опыт работы, так что ее действия — свидетельство индивидуальных особенностей, указывающих на то, что она, возможно, уйдет из компании.

Ирина могла бы предотвратить такой исход, ведь она знала, что Татьяна получила предложение о переводе, но молчала и ждала развязки. Она обиделась, и это запустило негативный сценарий развития событий. Конфликт Ирине не выгоден: увольнение Татьяны повлечет за собой множество проблем, связанных с поиском и наймом достойной замены. Однако руководитель заняла жесткую позицию и потеряла контроль над ситуацией. Окружающим кажется, что она узнала о происходящем позже всех и к тому же от подчиненных, что она ждет, когда все само собой разрешится, и наказывает сотрудницу за то, что та хочет уйти.

Думаю, Ирине стоило проявить мудрость и выдержку и нанести упреждающий удар — первой выяснить у Татьяны, в чем проблема, почему ее не устраивает текущее место работы и действительно ли она потеряла к ней интерес. Если это так, то лучший выход — дать ей уйти при условии, что она выполнит всю запланированную работу. Лучше контролировать ее переход в другой отдел, извлекая из этого пользу. Татьяна же будет мотивирована на выполнение задач, если узнает четкие сроки перехода. Их можно растянуть, например, на полгода, и поставить свои условия. Это помогло бы Ирине как руководителю сохранить лицо, укрепить связи с отделом Константина, завершить текущую работу, избежать повторения конфликта и дать стимул другим подчиненным остаться в отделе.

Татьяна тоже может попробовать спасти ситуацию. Прежде всего, ей надо по-человечески извиниться перед Ириной, не надеясь, впрочем, что та ее простит. В разговорах с коллегами не нужно обвинять ее или подвергать сомнению статус руководителя. Кроме того, следует, не теряя достоинства, посоветоваться с Ириной о том, как перейти в другой отдел, а также максимально эффективно выполнить оставшуюся

часть работы. То есть решать проблему нужно с точки зрения человеческих отношений, диалога, а не в режиме «подчиненный — руководитель». В итоге выиграют все. В противном случае в проигрыше тоже окажутся все: недовольная Татьяна уволится, Константин не получит замотивированного подчиненного, Ирине придется искать нового сотрудника и интегрировать его в коллектив. Что, безусловно, скажется на всей компании.

Янина Станюленайте, директор по корпоративному управлению ПАО «РусГидро»

Татьяна, очевидно, пока не настроена идти по карьерной лестнице вверх: ее интересует развитие по горизонтали, в смежной области. Руководствуясь в работе принципом «поинтереснее», она не акцентирует внимание на корпоративных правилах. Отсюда ошибки, заведшие ее в тупик. Все они — коммуникативного свойства.

Во-первых, Татьяне так и не удалось выстроить доверительные отношения в коллективе — и это несмотря на три года работы. Коллеги не смогли сохранить в секрете то, что она хочет уйти всего лишь в другой отдел. В результате информация дошла до начальницы — и, кажется, не в благозвучной форме — чего Татьяна, полагаю, не хотела. Ирина узнала обо всем последней и не от самой Татьяны, и в этом главная ошибка героини.

Во-вторых, Татьяна, работая рука об руку с Ириной, так и не поняла, что та ставит субординацию во главу угла. Усугубило ситуацию то, что героиня не стремится узнать у начальницы, чем именно та недовольна, что ее не устраивает в работе подчиненной и как это учесть в следующих проектах.

В-третьих, Татьяна неправильно повела себя на совещании. Одно дело — обсуждение проекта внутри отдела, когда все свободно высказываются «за» и «против». И другое — внешнее совещание с участием гендиректора, на котором выражать позицию, отличную от мнения непосредственного руководителя, — некорректно. Тем более если сотрудник не готов ее отстаивать.

Наконец, Татьяна попросила помощи у потенциального руководителя в самом конце истории, в то время как сделать это нужно было в начале. Ей стоило попросить Константина обратиться к Ирине с инициативой о ее переводе. Тогда Ирина вызвала бы ее к себе, и Татьяна могла бы корректно сообщить о своих стремлениях. Например, пообещав, что она завершит все проекты, не оголит тылы и будет готова помочь, если возникнут проблемы. Такой диалог через руководителей был бы самым правильным выходом.

Сейчас Татьяне стоит поговорить с Константином и Ириной и объяснить им свою стратегию перехода в новый отдел, чтобы показать, что она ответственно относится к работе. Далее ей надо проанализировать задачи, которые поставила перед отделом Ирина, и предложить свою помощь в их решении. Ведь Татьяна, судя по всему, все еще член команды. Так она покажет, что, несмотря на совершенную ошибку, готова заниматься тем, что важно отделу, Ирине и компании в целом. То есть нужно активно продемонстрировать вовлеченность в ключевые проекты.

Личные отношения с Ириной выстраивать на этом этапе бессмысленно: Татьяна не собирается задерживаться в отделе, и руководительница об этом знает. Только когда начнется совместная работа над проектами, ей стоит обратиться к Ирине за советом как к опытному руководителю. Рассказать, что ей интересно развивать карьеру поступательно, предметно изучив смежные области, поняв, на чем она хотела бы специализироваться и куда расти. Подчеркнуть, что, по ее мнению, на новом месте и она реализуется полнее, и ее знания принесут больше пользы компании. Попросить оценить ее перспективы. При этом нужно откровенно говорить о своих карьерных амбициях, поскольку Ирина, судя по всему, — карьерист, и такие аргументы будут ей понятны. Тогда, возможно, начальница изменит отношение к подчиненной и поможет ей перейти на новое место.

Вопросы:

1. Какие факторы, вследствие которых Татьяна приняла решение сменить отдел, оказались решающими для нее?

2. Насколько обдуманным было решение Татьяны?

3. Опишите, как организован процесс принятия решений в компании? Кто в нем участвует?

4. Какие неформальные роли вы заметили в организации? Мешает ли это рабочему процессу или помогает? В каких ситуациях может быть по-другому?

5. В чем состояла главная ошибка Татьяны, когда ее пригласили на новую работу и сразу после возвращения из командировки?

6. В чем заключена существенная разница между Татьяной и ее начальницей?

7. Как изменились отношения между Татьяной и начальницей, когда та узнала о желании Татьяны уйти? Чем были вызваны трения?

8. Что плохого видит Ирина Кудинова в возможном уходе Татьяны?

9. Если бы Татьяна написала письмо Егорову раньше, что могло измениться?

10. Почему Татьяна решила поспорить с начальницей на внешнем совещании, и в чем была главная проблема её позиции?

11. Каким с Вашей точки зрения должен быть алгоритм действий сотрудника при переходе на работу в другой отдел?

Контрольные вопросы к зачету с оценкой по дисциплине «Менеджмент»

1. Исторические и социально-экономические предпосылки возникновения профессионального менеджмента.
2. Управление и менеджмент. Основные понятия и сравнительная характеристика.
3. Школа научного управления и её значение в повышении производительности труда.
4. Административная школа и комплексное управление предприятием.
5. Школа человеческих отношений и её роль в выделении человеческого фактора как основного элемента повышения эффективности работы людей любой организации.
6. Школа поведенческих наук (бихевиоризм) и её исследования.
7. Школа науки управления. Количественные (математические, статистические и экономические методы) в управлении.
8. Системный, процессный и ситуационный подходы в управлении.
9. Развитие теории и практики профессионального менеджмента.
10. Понятие и сущность организации. Классификация организаций.
11. Основные законы организации.
12. Миссия и цели организации: основные понятия, место и роль целевого управления в современной деловой практике. Концепция управления по целям (МВО) П. Друкера.
13. Жизненный цикл организации: понятие, концепции А. Адизеса и Л. Грейнера.
14. Понятия «система», её составляющие.
15. Субъектно-объектный подход в менеджменте.
16. Среда организации: внутренняя и внешняя. Инструменты мониторинга и сканирования среды (PEST-и SWOT-анализы).
17. Адаптация организаций к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах.
18. Управленческий труд как особый вид человеческой деятельности. Участники управленческого труда. Уровни управления в организации.
19. Основные особенности управленческого труда.
20. Предмет управленческого труда, средства управленческого труда.
21. Содержание управленческого труда – функции менеджмента.
22. Организация труда персонала. Линейные и аппаратные полномочия.
23. Делегирование полномочий и ответственность в менеджменте.

24. Функциональная модель оценки менеджмента как одна из методик функционального анализа.

25. Управленческие решения как результат управленческого труда. Их значение, сущность, свойства, классификация и типология.

26. Методы управления: правовые, организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.

27. Стили управления: авторитарный, демократический и либеральный. Особенности их выбора и применения в современной управленческой практике.

28. Организационно-правовые документы, регламентирующие управленческую деятельность организации.

29. Сущность и понятие организационной культуры. Культура как фактор деловой активности.

30. Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства. Влияние и власть руководителя в организации.

31. Лидерство и его роль в системе менеджмента: элементы лидерства, типы лидеров.

32. Одномерные стили лидерства. Теории Д. МакГрегора, Р. Лайкерта, К. Левина.

33. Многомерные стили лидерства. Теории Р. Блейка, Дж. Моутон, П. Херси и Бланшара.

34. Трудовой коллектив как социально-экономическая система.

35. Командообразование как условие формирования самообучающейся компании.

36. Комплектование управленческих команд: ролевые подходы. Формирование командного духа.

37. Мотивация сотрудников в консолидированной команде.

38. Участие работников в управлении. Групповое принятие решений. Неформальные коллективы (группы).

39. Реакции персонала на организационные изменения, причины сопротивления персонала организационным изменениям.

40. Методы управления конфликтами. Роль руководителя в разрешении конфликтов.

41. Тайм-менеджмент как система. Методики организации и эффективного использования времени.

42. Целеполагание и организация времени.

43. Подходы к жизни: проактивный и реактивный. Определение ценностей. Цели и ключевые области жизни. Техника постановки целей SMART.

44. Планирование и управление временем.

45. Базовые техники планирования и управления временем. Контекстное планирование.

46. Долгосрочное и краткосрочное планирование. Результато-ориентированное планирование.

47. Контроль в тайм-менеджменте. Самоконтроль. Внешний контроль.

48. Организация личного труда работника. Методы, принципы и приемы работы. Техника личной работы, технические средства.

49. Принципы, способы, методы организации трудовой деятельности персонала.

50. Совершенствование индивидуального рабочего стиля, навыков и умений, методов организации своего труда.

51. Разделение и регламентация труда; специфические проблемы организации личного труда;

52. Организация и оснащение рабочих мест; организация использования средств вычислительной и оргтехники.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1. Список источников и литературы

Источники

Основные

Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // СПС «Консультант Плюс».

Гражданский кодекс Российской Федерации // СПС «Консультант Плюс».

Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ /Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1).

Вебер М. Хозяйство и общество // Западная экономическая социология: хрестоматия современной классики / пер. с англ., фр., нем. Сост. и научн. редактор В.В. Радаев. М, РОССПЭН., с. 58-81.

Гастев А.К. Как надо работать. / Научная организация труда и управления / под общей редакцией А.Н.Щербаня - М., Экономика, 1965, с.75-120.

Друкер П.Ф. Классические работы по менеджменту / пер. с англ. М., 2010. – 224 с.

Друкер П.Ф. Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества / пер. с англ. М., 2007. – 336 с.

Крупская Н. *К.* Система Тейлора и организация работы советских учреждений //Красная новь, М., 1921.

Макиавелли Н. Государь. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия. - СПб., Азбука, 1998. – 571 с.

Маслоу А. Мотивация и личность: пер. с англ. СПб.: Евразия, 1999, - 479 с.

Тейлор Ф.У. Научная организация труда. / Научная организация труда и управления / под общей редакцией А.Н.Щербаня - М., Экономика, 1965, с.207-263.

Тейлор Ф.У. Научная организация труда. 2 из. М., 1925, 276 с.

Файоль А. Общее и промышленное управление. М., Контороллинг, 1992, 111 с.

Файоль А. Учение об управлении. / Научная организация труда и управления / под общей редакцией А.Н.Щербаня - М., Экономика, 1965, с.359-376.

Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. / Перс. сангл. / Генри Форд; ред. Е.А.Кочегин. – Минск, Харвест, 2003.

Форд Г. Сегодня и Завтра. М., Время, 1924,1927.

Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. / Научная организация труда и управления / под общей редакцией А.Н.Щербаня - М., Экономика, 1965, с.265-306.

Литература

Основная

Дафт Ричард Л. Менеджмент: Учебник, 10-е издание Серия: Классика MBA Издательство: Питер, 2014 г.

История управленческой мысли. Учебник / Артемов О.Ю., Макашов И.Н., Овчинникова Н.В., Овчинников С.А., Чистякова К.А., Кожанова А.В., М.: РГГУ, 2013.

Жуков Ю. М. Технологии командообразования: Учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. — М.: Аспект Пресс, 2008. — 320 с.

Мескон М.Х. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М: Вильямс, 2017. – 672 с.

Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 848 с. [ЭБС, znanium.com]

Осипов Г. В. Менеджмент: Учебник / Г.В. Осипов, В.А. Лисичкин, Н.Д. Корягин. - М.: Норма: ИНФРА-М, 2016. - 528 с. [ЭБС, znanium.com]

Основы менеджмента: Учебное пособие / Под ред. В.И. Королева. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. — 619 с. [ЭБС, znanium.com]

Королев В. И. Современные технологии менеджмента: Учебник / В.И. Королев, В.В. Уваров, А.Д. Заикин; Под ред. проф. В.И. Королева; Всероссийская академия внешней торговли. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2016. - 640 с. [ЭБС, znanium.com]

Дополнительная

Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие. / А.П. Балашов. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. — 288 с.

Бишоф А, Бишоф К. Самоменеджмент. Эффективно и рационально. - М.: Омега-Л, 2008.- 128с.

Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учеб. пособие. / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 192 с.

Воронина, А. В. Самоменеджмент: теория и практика: учебное пособие/ - Ростов-на-Дону : Ростиздат, 2010. - 118 с.

Добротворский И.Л. Самоменеджмент: Эффективные технологии: Практическое руководство для решения повседневных проблем. – М.: Приор-издат, 2003. - 272 с.

Исаченко, И. И. Самоменеджмент: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / И. И. Исаченко; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Московский гос. ун-т печати. - Москва : МГУП, 2007. – 203с.

Кинан К. Самоменеджмент. - М.: Омега-Л, 2006. – 127с.

Лукашевич, Н. П. Самоменеджмент: теория и практика: [учебник] - Киев : Ника-Центр, 2007. - 340 с.

Маленков Ю.А. Современный менеджмент: Учебник. / Ю.А. Маленков. – М.: Экономика, 2010. – 439 с.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.

Ноздренко, Е. А. Эффективный самоменеджмент : учеб. пособие для вузов и проф. менеджеров / Е. А. Ноздренко ; Федерал. агентство по образованию, Краснояр. гос. ун-т. - Красноярск : Краснояр. гос. ун-т, 2005 (Красноярск : Краснояр. гос. ун-т). - 153 с.

Парахина В.Н., Перова В.И. Самоменеджмент: учебное пособие. – М.: Издательство МГУ, 2012 г, 368 с.

Современный менеджмент: Учебник / Под ред. проф. М.М. Максимцова, В.Я. Горфинкель. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. — 299 с.

Шалагинова, Л. В. Самоменеджмент. Практическое руководство / - Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2012. - 272 с.

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины

1. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». Много интересных статей, касающихся различных вопросов управления. www.ptpu.ru

2. Обзор современных инструментов управления компанией в современном мире. Полнотекстовые учебники и статьи по менеджменту. www.cfin.ru

3. Образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту. Российский проект по объединению как российских, так и зарубежных ресурсов по всем сферам управления. На данном портале имеются более 6 тыс. ссылок на российские и зарубежные ресурсы. www.ecsocman.edu.ru

4. Подборка опубликованных в журнале «Генеральный Директор» материалов на тему: «Мотивация персонала». Она позволяет быстро получить исчерпывающую информацию по интересующей его проблеме. По мере выхода новых статей подборка материалов обновляется. http://www.gd.ru/topic/67.html

5. Подборка статей из журнала «Менеджмент в России и за рубежом». http://www.dis.ru

6. Публикации в СМИ, посвященные деловым коммуникациям в менеджменте, управлении персоналом. http://www.psycho.ru/library/managment/communication

7. Ресурс содержит полезные статьи, относящиеся к теме коммуникации, а также иные материалы, связанные с развитием навыков, необходимых в успешной деловой практике. http://psytop.com/ascendancy/page9.html

8. Ресурс, посвященный корпоративной социальной ответственности, который поддерживается Агентством социальной информации. http://www.soc-otvet.ru/

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины «Менеджмент» используется материально-техническая база образовательного учреждения: мультимедийные и компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения (ПО), современных профессиональных баз данных (БД) и информационно-справочные систем (ИСС) (2019 г.)

1. Перечень ПО

Таблица 1

№п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (*лицензионное или свободно распространяемое*)
1	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
3	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
7	Microsoft Share Point 2010	Microsoft	лицензионное
9	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
12	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
13	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное

2. Перечень БД и ИСС

Таблица 2

№п/п	Наименование
	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2019 г. Web of Science Scopus
	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2019 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis Электронные издания издательства Springer
	Профессиональные полнотекстовые БД

	JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам
	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:

- лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
- письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих:

- лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
- экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с

использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:

- устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
- дисплеем Брайля PAC Mate 20;
- принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих:

- автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
- акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- передвижными, регулируемыми эргономическими партами СИ-1;
- компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

9. Методические материалы

9.1. Планы семинарских занятий

<u>Семинарское занятие 1.2.</u> Научные школы и природа управления (историографический и компаративный подходы к менеджменту) *-4 час.*

Цель занятия: углубление знаний и усвоение студентами сущности и содержания основных концепций представителей школ управления; овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях (компетенция УК-3).

Форма проведения – развернутая беседа-дискуссия, разбор кейс-ситуаций, самостоятельная работа.

Вопросы для обсуждения:

I. <u>Школа научного управления</u>

1. Проанализировать основные причины возникновения тейлоризма и его сущность.

- Рассмотреть основные вехи биографии Ф. Тейлора.
- Дать характеристику основным трудам Ф. Тейлора.
- Объяснить, в чем, согласно теории Ф. Тейлора, заключается эффективность труда рабочего.

- Проанализировать взгляды Ф. Тейлора на вопросы профессионального подбора.
- Дать характеристику взглядам Ф. Тейлора на вопросы построения структур управления.

2. Рассмотреть основные идеи Г. Л. Гантта.
- Проанализировать вклад в развитие менеджмента Г. Л. Гантта.
- Пояснить, что такое «гантт-схемы», обсудить особенности применения диаграмм планирования времени и управления работой.

3. Оценить вклад в развитие управленческой мысли Ф. и Л. Гилбрет.
- Выявить основные идеи по совершенствованию управления, сформулированные Ф. и Л. Гилбрет.
- Дать пояснение термину «терблиги».

4. Выявить сущность подхода к управлению. Г. Эмерсона.
- Объяснить, в чем, согласно теории Г. Эмерсона, заключается понятие эффективности.
- Рассмотреть принципы производительности Г. Эмерсона.

5. Дать сравнительный анализ основных идей Ф. Тейлора и Г. Эмерсона. Противоречат ли они друг другу?

6. Рассмотреть взгляды на управление Г. Форда

II. Административная школа управления

1.Обсудить социально-экономические основы формирования административной школы менеджмента.

2. Проанализировать основные причины возникновения файолизма и его сущность.
- Рассказать об основных вехах биографии А. Файоля.
- Дать характеристику основным трудам А. Файоля.
- Объяснить, в чем, согласно теории А. Файоля, заключается эффективность.
- Раскрыть универсальные управленческие принципы А. Файоля. Определить задачи, которые призвана решить структура организации.
- Назвать сферы управления, которые выделяет А. Файоль в деятельности организации.
- Охарактеризовать заслуги А. Файоля в развитии теории менеджмента.

3. Комплексно оценить три идеальных вида власти М. Вебера.

4. Проанализировать основные взгляды на управление М. Вебера.

5. Дать сравнительный анализ подходов к управлению Ф. Тейлора и М. Вебера. В чем они сходны и чем различаются?

<u>Задания для самостоятельной работы:</u>

Задание 1.

Прочитайте статью Н. К. Крупской и, используя Ваши знания о «системе Тейлора», ответьте на следующие вопросы:

1. Является ли «система Тейлора» универсальной. Она задумывалась как система, применимая на промышленных предприятиях. Насколько она применима в государственных учреждениях?
2. Насколько «систему Тейлора» возможно использовать в условиях социалистической системы, т.к. задумывалась и реализовывалась она на капиталистических предприятиях?
3. Перечислите, какие недостатки в управлении в советских учреждениях 1920-х гг. имеют место и сегодня как в коммерческих организациях, так и в государственных учреждениях.

Н. Крупская.

СИСТЕМА ТЭЙЛОРА И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ СОВЕТСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ.

Странное дело: каждый коммунист знает, что бюрократизм вещь крайне отрицательная, что он губит всякое живое начинание, что он искажает все меры, все декреты, все распоряжения; но стоит коммунисту начать работать в каком-нибудь комиссариате или другом каком советском учреждении, он и оглянуться не успеет, как увидит себя уже наполовину увязшим в столь ненавидимом им бюрократическом болоте.

В чем же дело? кто виноват тут, - злые саботажники, старые чинушки, влезшие в наши комиссариаты, советские барышни?

Нет, корень бюрократизма кроется не в злой воле тех или иных лиц, а в отсутствии уменья планомерно и рационально организовать работу.

Дело управления - далеко не легкое дело. Это целая наука. Чтобы правильно организовать работу какого-нибудь учреждения, надо знать до мельчайших подробностей самую работу, надо знать людей, надо иметь большую настойчивость и проч. и т. д.

Мы, россияне, до сих пор были мало искушены в этой науке управления, но, не изучив ее, не научившись управлять, мы не подвинемся не только к коммунизму, но даже и к социализму.

У Тэйлора мы можем очень и очень многому научиться, и хотя он говорит преимущественно о постановке работы на заводе, но многие из проповедуемых им организационных принципов могут, и должны, быть применены и к советской работе.

Вот что пишет по поводу применения известных организационных принципов сам Тэйлор: "Нет такой работы, которая не могла бы быть с выгодой подвергнута исследованию, с выяснением единиц времени, с разделением ее на элементы... Можно исследовать так же хорошо, например, время канцелярской работы и назначить дневной для нее урок, несмотря на то, что сначала она кажется очень разнообразной по своему характеру" (Ф. Тэйлор "Административно-техническая организация промышленных предприятий", стр. 148).

Уже из приведенной цитаты видно, что одним из основных принципов Ф. Тэйлор считает разложение работы на ее элементы и основанное на этом разделение труда.

Возьмем работу народных комиссариатов. Несомненно, известное разделение труда в них есть. Есть народный комиссар, есть коллегия комиссариата, есть отделы, отделы разделены на подотделы, имеются секретари, делопроизводители, машинистки, протоколистки и т. п. Но это, ведь, самое грубое разделение. Очень часто не проведена граница между делами, подведомственным комиссару, коллегии, отделу. Это определяется обычно как-то на глаз. Не всегда точно определены и разграничены функции разных подотделов. Существуют и штаты. Но в большинстве случаев "штаты" эти очень приблизительны. Точного определения функций отдельных работников сплошь и рядом нет. Отсюда вытекает многолюдность учреждений. Существует в учреждении, скажем, 10 человек, функции их точно не распределены. Человек 8 из них толкутся зря, два остальных завалены работой сверх меры. Работа двигается плохо. Заведующему учреждением кажется, что не хватает людей, он берет еще десяток, но работа идет плохо. Почему? Потому, что работа не распределена надлежащим образом, служащие не знают, что и как им делать. Разбухание комиссариатов - постоянно наблюдаемый факт. Но идет ли от этого работа лучше?

Вопрос о "коллегиальности и единоличии", вопрос, выросший именно на почве отсутствия разделения труда, на почве отсутствия разграничения функций комиссара от функций коллегии, отсутствия разграничения ответственности коллегии и ответственности комиссара. Непонимание этой, столь простой, казалось бы, вещи ведет часто к административной фантастике. Так, в период обсуждения в Совнаркоме вопроса о коллегиальности и единоличии в Совнарком был представлен, между прочим, один совершенно чудовищный проект. В нем предлагалось уничтожить не только коллегии, но и заведующих отделами и подотделами, предлагалось оставить только комиссара и технических служащих, которым народный комиссар должен был давать

непосредственные задания. В этом проекте выявилось полное непонимание необходимости детальнейшего и старого продуманного разделения труда. Авторы хотели упростить аппарат, но упустили из виду одну маленькую мелочь: при наличии только комиссара и технических служащих, комиссару придется давать служащим ежедневно несколько тысяч заданий. Никакому комиссару это не под силу.

На фабрике, на заводе проводится весьма тщательное и далеко идущее разделение труда. Там никому и в голову не придет сомневаться в пользе такого разделения.

Разделение труда в советских учреждениях самое грубое, детального разделения функций нет. Его необходимо создать. Должны быть самым точным образом определены обязанности каждого служащего, - от комиссара до последнего рассыльного.

Круг обязанностей каждого должен быть формулирован письменно. Обязанности эти могут быть весьма сложными и обширными, но тем важнее их как можно точнее формулировать. Конечно, это в еще большей мере относится ко всякого рода коллегиям, президиумам и т. п.

Затем Ф. Тэйлор настаивает на точной инструкции, тоже составленной в письменном виде, указывающей подробно, как выполнять ту или иную работу.

Тэйлор имеет в виду заводское предприятие, но это требование применимо всецело к комиссариатской работе.

"Инструкционные карточки можно применять очень широко и разнообразно. Они играют в искусстве управления такую же роль, как в технике чертежи и, подобно последним, должны изменяться по размерам и форме сообразно количеству и разнообразию сведений, которые она должна давать. В некоторых случаях инструкция может представлять заметку, написанную карандашем на куске бумаги, которая отсылается прямо рабочему, нуждающемуся в указаниях, в других случаях она будет заключать много страниц написанного на пишущей машине текста, надлежащим образом исправленных и сброшюрованных, и будет выдаваться по контромаркам или другим установленным порядком, чтобы ею можно было пользоваться" (Там же, стр. 152).

Подумать только, как улучшило бы введение письменных инструкций постановку дела в комиссариатах, на сколько бы сократило ненужные разговоры, сколько точности внесло бы в нее, какое бы это было сокращение непроизводительной траты времени.

Ф. Тэйлор всячески настаивает именно на письменной форме инструкций, отчетов и проч.

Письменный отчет гораздо определеннее, и, главное, он зафиксирован. Письменная форма облегчает также контроль.

Разделение функций, введение письменной инструкции дают возможность ставить на ту или иную работу менее квалифицированных людей. Тэйлор говорит, что нельзя "пользоваться трудом квалифицированного рабочего там, где можно поставить более дешевого и менее специализировавшегося человека. Никому не придет в голову на рысаке перевозить груз, а битюга поставить там, где достаточно маленького пони. Тем более нельзя допустить, чтобы хороший мастер исполнял работу, для которой годится чернорабочий" (Там же, стр. 30).

Правильно распределить работу, каждого поставить на надлежащее место, соответствующее его силам, способностям, подготовке, опыту, "to put the right man of the right place", как говорят англичане - вот в чем задача администратора. В большинстве комиссариатов существуют так называемые учетно-распределительные отделы. В этих отделах должны сидеть высоко квалифицированные работники, знающие до мельчайших подробностей работу своего комиссариата, его нужды, умеющие правильно расценивать людей, выяснять их опыт, знания и проч. Это одна из ответственнейших работ, от которой зависит успешность работы всего учреждения. Достаточно ли это понимается комиссариатами? Нет. На этом сплошь и рядом сидит совершенно случайная публика.

"Нет людей", приходится слышать постоянно. Так говорят плохие администраторы. Умелый администратор может использовать и людей второстепенной квалификации, если он будет их как следует инструктировать и целесообразно распределять между ними

работу. "Нет сомнений, - пишет Тэйлор, - что средний человек работает успешнее всего тогда, когда он сам или кто-либо другой назначает ему определенный урок, именно данная работа должна быть исполнена им в определенное время. Чем ниже умственные и физические способности человека, тем короче должен быть назначенный урок" (Там же, стр. 60).

И Тэйлор дает указания, как должна распределяться работа:

"Каждый рабочий, хороший и посредственный, должен ежедневно получать вполне определенный урок. Ни в коем случае он не должен быть неточным или неопределенным. Урок должен быть тщательно и ясно описан и не должен быть легким...

"Каждому рабочему должно хватить урока на целый день...

"Для того, чтобы возможно было назначить урок на следующий день и определить, насколько подвинулась за день работа на всем заводе, рабочие должны каждый день представлять в расчетный отдел письменные сведения с точным указанием исполненной работы" (Там же, стр. 57).

Только при детальном распределении и учете работы возможна премиальная система.

В комиссариатах премиальная система обычно применяется совершенно неправильно. Премии даются не за лишние часы работы или за большее количество выданной работы, а выдаются в виде добавочного жалованья. Уж одно это указывает на то, что нет правильного распределения деловой работы в советских учреждениях.

Конечно, правильно распределить работу может лишь тот, кто сам ее знает очень хорошо, до мельчайших деталей.

"Искусство управления определяется нами, как основательное знание той работы, которую вы хотите дать рабочим, и умение выполнить ее самым лучшим и экономным способом" (Там же).

Казалось бы, что это само собой разумеющаяся вещь, между тем она почти постоянно игнорируется. Товарищи - дельные администраторы и вообще дельные работники постоянно перебрасываются из одной области работы в другую: сегодня он работает в Наркомземе, завтра в ТЕО, послезавтра по снабжению, затем в В. С. Н. Х. или еще где-либо. Прежде чем он успеет изучить новую отрасль работы, его перебрасывают в новую область работы. Понятно, что он не может сделать того, что мог бы сделать, если бы дольше работал в одной области.

Мало знать людей, иметь общие организационные навыки - надо знать в совершенстве данную область работы, только тогда можно ее правильно распределять, правильно и инструктировать, учитывать, контролировать.

Контролю Тэйлор придает особое значение. Он предлагает ежедневно и даже дважды в день контролировать работу рабочих, он настаивает на самой подробной письменной отчетности, предлагает не бояться увеличения административного персонала, способного контролировать работу. Самое лучшее, по мнению Тэйлора, было бы, если бы возможно было организовать чисто механический контроль (не даром контрольные часы связаны с именем Тэйлора).

"Всуе законы писать, ежели их не исполнять". И Тэйлор понимает, что все распоряжения повисают в воздухе, если они не сопровождаются строго проводимым контролем.

Между тем, по части контроля в комиссариатах дело обстоит часто весьма неблагополучно.

Цель системы Тэйлора повысить интенсивность труда рабочего, сделать его труд возможно производительнее. Цель ее изменить медленный темп работы на более быстрый и научить рабочего работать без лишних перерывов, осмотрительно и дорожить каждой минутой.

Само собой Тэйлор враг всех лишних разговоров, отнимающих дорогое время. Устные отчеты он стремится заменить письменными. Там, где они неизбежны, он стремится сделать их возможно краткими.

В систему управления все больше и больше входит принцип, который можно назвать "принципом исключений". Правда, подобно многим другим элементам искусства управления, его применяют в единичных случаях и, по большей части, не признавая его принципом, который нужно было бы распространить повсюду. Обычный, хотя и печальный, вид представляет управляющий большого дела, добросовестно сидящий за своим столом среди моря писем и донесений, на каждом из которых он считает своим долгом расписаться и поставить свои инициалы. Он думает, что, пропустив через свои руки эту массу подробностей, он вполне осведомлен обо всем деле. Принцип исключений представляет полную противоположность этому. При нем управляющий получает только сжатые, сокращенные и непременно сравнительные сведения, освещающие, однако, все вопросы, касающиеся управления. Даже эти краткие сведения, прежде чем поступить к директору, должны быть тщательно просмотрены одним из его помощников и должны заключать в себе последние данные, как хорошие, так и плохие, по сравнению с прошлыми средними цифрами или с установленными нормами; таким образом, эти сведения в несколько минут дают ему полную картину хода дел и оставляют свободное время на обдумывание более общих вопросов системы управления и на исследования качеств и пригодности более ответственных, подчиненных и служащих" (Там же, стр. 105).

Какой деловой характер приняла бы работа комиссариатов, если бы работающие там товарищи держались бы "принципа исключений".

Подытожим сказанное. Ф. Тэйлор считает, что необходимо:

1) разложение работы на ее простейшие элементы;
2) детальнейшее разделение труда, основанное на изучении работы и разложении ее на элементы;
3) точное определение тех функций, которые ложатся на каждого служащего;
4) определение этих функций в точной письменной форме;
5) соответствующий подбор служащих;
6) такое распределение работы, чтобы на долю каждого служащего приходилось такое количество ее, какое он может выполнить за день, работая самым усиленным темпом;
7) постоянное инструктирование более сведущими лицами, по возможности в письменной форме;
8) систематический, правильно организованный контроль;
9) для облегчения его письменная отчетность (по возможности, за самые короткие сроки);
10) там, где возможно, механизация контроля.

"Это же всем известно", скажет читатель.

Но дело не только в том, чтобы знать, но чтобы уметь применять. В этом вся суть. "Ни одна система не должна проводиться неумело", замечает Тэйлор.

Где же научиться управлению? "К несчастью, нет школ управления, нет даже ни одного предприятия, где бы можно было осмотреть большую часть деталей управления, которые представляли бы лучшее в своем роде" (Там же).

Это Тэйлор говорит по отношению к промышленности в передовых странах.

Явно, что у нас, в России, да еще в отношении не промышленности, а административных аппаратов, мы образцов не найдем. Тут надо прокладывать новые пути. Путем вдумчивого отношения к делу, учета всех условий работы, систематически надо оздоровить советские учреждения, изгнать из них и тень бюрократизма. Бюрократизм не в отчетности, не в писании бумажек, не в распределении функций, в канцелярии, - бюрократизм - это халатное отношение к делу, неразбериха и бестолочь, неуменье работать, проверять работу. Надо учиться управлять, надо учиться работать. Конечно, все не делается одним махом. "Для коренной перемены управления требуется время, много времени"... Перемена управления связана с переменой понятий, взглядов и обычаев многих людей, укоренившихся убеждений и предрассудков. Последнее можно изменить только медленно и, главным образом, при помощи ряда предметных

уроков, каждый из которых требует времени, и при помощи постоянной критики и обсуждений. Решив применить данный тип управления, нужно, по возможности, скорее предпринимать один за другим необходимые шаги для этого введения. Необходимо быть готовым к потере некоторого числа из своих ценных людей, которые не будут в состоянии приспособиться к изменениям, а также к негодующим протестам многих старых надежных служащих, которые в нововведениях не увидят впереди ничего, кроме нелепости и разорения. Очень важно, чтобы, кроме директоров компании, всем, имеющим отношение к управлению, было дано широкое и понятное объяснение главных целей, которых добиваются, и средств, которые будут применены.

Тэйлор, как опытный администратор, понимает, что успех дела зависит не столько от отдельного лица, сколько от спетости всего коллектива.

Только коллектив этот Тэйлор ограничивает кругом административных служащих. Это вполне понятно. В своем целом система Тэйлора имеет не только положительные стороны - повышение производительности труда путем его научной постановки, но и стороны отрицательные: повышение интенсивности труда, причем система заработной платы строится Тэйлором так, что от этого повышения интенсивности выигрывает не рабочий, а предприниматель.

Рабочие понимали, что система Тэйлора - прекрасная система выжимания пота, и боролись с ней. Так как все производство находилось в руках капиталистов, то рабочих не интересовало повышение производительности труда, не интересовал подъем промышленности. Теперь, при Советской власти, когда уничтожена эксплуатация рабочей силы и когда рабочие заинтересованы до крайности в подъеме промышленности, - коллектив, который должен сознательно относиться к введению усовершенствования методов труда - должен быть коллектив всех рабочих данного завода или фабрики. Капиталист не мог опираться на коллектив рабочих, которых он эксплуатировал, он опирался на коллектив административных служащих, которые помогали ему осуществлять эту эксплуатацию. Теперь рабочий коллектив сам должен осуществить применение наиболее целесообразных методов труда. Его необходимо только ознакомить в теории и на практике с этими методами. В этом заключается производственная пропаганда.

Что касается служащих советских учреждений, служащих народных комиссариатов, то их необходимо возможно детальнее ознакомить с методами производительности труда. Это ложится на производственную ячейку коллектива служащих. Но только путем повышения уровня сознательности всех служащих, только путем вовлечения их в дело повышения производительности труда комиссариатов - возможно действительное улучшение дела и уничтожение не на словах, а на деле мертвого бюрократизма.

Задание 2.

Кейс «Форд и Слоун»

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг. XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «.. картинка с развесистой клюквой посредине.. Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый увиливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой

покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмехаться над новомодными идеями Слоуна. Форд сделал свою модель «Т» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени - 5 долл. в неделю. В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложения в акции General Motors, приняла на себя ведение её дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна.

Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был несгибаемо жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации.

В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит.

Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «Л». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в I млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы для работы с кейсом

1. Кто был лучшим менеджером - Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors?
3. Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
4. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
5. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Задание 3.

Провести сравнительный анализ 5 школ профессионального менеджмента по следующим признакам:

- начало и предпосылки формирования;
- основная идея;
- точки бифуркации (магистральные направления исследований);
- интеграция с другими науками и областями человеческих знаний;
- отношение к персоналу;
- связи с современностью.

Полученные результаты занести в таблицу, которая по заполнении сдается преподавателю в конце семинарского занятия.

Школы *Характеристики для сравнения*	Школа научного управления	Административная школа	Школа человеческих отношений	Школа поведенческих наук	Школа науки управления
Начало и предпосылки формирования					
Основная идея					
Точки бифуркации (магистральные направления исследований)					
Интеграция с другими науками и областями человеческих знаний					
Отношение к персоналу					
Связи с современностью					

Семинарское занятие 3, 4. Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте) – 4 час.

Цель занятия: углубление знаний и усвоение студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях (компетенции УК-3, УК-6).

Форма проведения – развернутая беседа-дискуссия, разбор кейс-ситуаций, самостоятельная работа.

Вопросы для обсуждения:

1. Основные законы организации:
2. Стратегическое видение, миссия и цели организации.
3. Жизненный цикл организации: понятие, концепции А. Адизеса и Л. Грейнера.
4. Системный анализ и его содержание
5. Среда организации
6. Инструменты мониторинга и сканирования среды (PEST-и SWOT-анализы).
7. Адаптация организации к внутренним и внешним изменениям.

Задание 1

Описать цели в предложенных примерах по 11 признакам классификации. Заполнить табл.1

Таблица 1

Характеристики целей, установленных в примерах

	Признаки классификации	Пример 1	Пример 2	Пример 3
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				

Пример 1. Михаил Прохоров хочет вернуться в «Норникель». Вчера его группа «Онэксим» потребовала созыва внеочередного собрания акционеров «Норникеля», чтобы предприниматель смог ввести кандидатов в совет директоров компании. Это означает, что Прохоров не собирается продавать долю в «Норникеле» Владимиру Потанину, считают эксперты.

Группа «Онэксим» Михаила Прохорова потребовала от совета директоров «Норникеля» созыва внеочередного собрания акционеров, сообщил вчера «Норникель». *Цель собрания — переизбрание совета директоров.*

Нынешний состав совета акционеры «Норникеля» выбрали только в июне. Он состоит из независимых директоров и представителей «Интерроса» (всего девять человек). Михаил Прохоров, входивший в этот орган с 2003 г., на этот раз не оказался даже в числе кандидатов в директора. Выход Прохорова из совета «Интерроса» весной объясняли договоренностями партнеров о разделе бизнеса.

http://www.bankpress.ru/archive/5101142.html

Пример 2. Интертех приступил к созданию единой концепции классификации и кодирования материально-технических ресурсов (МТР) Норникеля. *Цели плана — повышение управляемости материально-техническими ресурсами на основе создания единого классификатора МТР*; объединить материальные потоки организации и в будущем охватить головной офис, все филиалы и ДЗО Норникеля.

В пределах текущего, 1-го этапа, плана будет разработан корпоративный стандарт и методика классификации. На основе общероссийских классификаторов и корпоративных требований создана единая централизованная база данных МТР организации. В процессе внедрения предусмотрена нормализация и структуризация более 250 тыс. записей номенклатурного справочника Норникеля, включая устранение ошибок и дублей, неполноты информации, классификации и стандартизации записей, их подготовка к выгрузке в специализированное программное обеспечение.

Интертех разработает Регламент работы служб и подразделений Норникеля с единой системой. В плане — семинары по использованию ЕС МТР, подготовка и обучение пользователей и специалистов, организация оперативной технической и информационной поддержки пользователей. Реализация данного графика будет способствовать оперативному проведению заявочной кампании и консолидации закупок для филиалов, снижению избыточных остатков МТР на складах, повышению управляемости и мобильности движения МТР по корпорации.

http://gohon.ru/main/p2_articleid/6211

Пример 3. Агентство занятости населения администрации Красноярского края 12 февраля подписало соглашение о сотрудничестве с Заполярным филиалом ГМК «Норильский никель». *Цель соглашения — укрепление партнерства в сфере социально-*

трудовых отношений и обеспечение стабильной работы местного рынка труда. Основные направления совместной работы: профориентация молодежи, подбор персонала; переобучение и профессиональная подготовка кадров. Подписи под соглашением поставили директор Заполярного филиала «Норникеля».

Заполярный филиал «Норникеля» крупнейший работодатель на территории региона; работа с ним должна быть четко налажена. Речь идет о трудоустройстве местного населения, но по мере необходимости будут привлекаться кадры из других территорий края. «Норникель» в Красноярском крае надолго, и компания осознает свою ответственность за благополучие жителей города, в том числе и в вопросе трудоустройства.
http://www.kanal7.ru/arch/ob.html[2]

Методические указания к выполнению задания 1

Миссия организации формулирует ее главное предназначение в обществе, смысл функционирования организации, ее мировоззрение и специфику[3].

Цели организации переводят миссию на определенные, конкретные, измеримые условия. Как правило, цели организации связаны с рынками, изделиями, нововведениям, производительностью, качеством, финансами, доходностью. Классификация целей позволяет рассмотреть разнообразие целей по следующим основным важным критериям:

1.По содержанию
2.По периоду установления
3.По приоритетности
4.По измеримости
5.По характеру интересов (среде)
6.По повторяемости
7.По временному периоду
8.По функциональной направленности
9.По стадии жизненного цикла
10. По иерархии организации
11.По масштабу.

Задание 2

Определить соответствие формулировки целей, сформулированных в задании принципам. Скорректировать формулировку целей в задании.
Результаты анализа отобразите в таблице 2 с использованием следующих символов, где:
x — цель не соответствует данному критерию; v — цель соответствует данному критерию? — сложно сказать, соответствует ли цель данному критерию.

Скорректировать формулировки целей.

Таблица 2

Соответствие формулировок целей принципам

Направление и цель	Конкретность	Измеримость результатов	Достижимость	Соответствие	Определенность
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

[2] Практический менеджмент: Учеб.пособие/Под общ.ред.Э.М.Короткова.М., 2010 (CD-R).
[3] Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб.пособие. М., 2009, с.82.

6.					

Описание ситуации. Для предприятий, работающих в разных секторах экономики, их собственниками определены следующие направления: 1. Увеличить прибыльность компании. 2. Повысить уровень обслуживания клиентов. 3. Улучшить управленческие навыки менеджеров среднего звена. 4. Сократить общие эксплуатационные затраты. 5. Расширить клиентскую базу. 6. Минимизировать объем брака и отходов производства. Эти направления определяют вектор развития; ниже приведены примеры целей, сформулированных менеджерами этих предприятий в данных направлениях:

1. Сократить расходы на оплату незапланированных работ. 5
2. Обеспечить обратную связь, добившись, чтобы на 80% писем, поступающих от клиентов, ответы давались в течение двух дней с момента их получения.
3. До конца сентября 2009 года согласовать, определить и зафиксировать в письменном виде по три конкретные задачи для каждого сотрудника подразделения.
4. Сократить транспортные затраты на 50% по сравнению с предыдущим годом (конец этого месяца).
5. Найти больше клиентов.
6. До конца года (31.12.2009) существенно сократить объем отходов производства.

Методические указания к выполнению задания 2

Помимо критериев (см. задание 1) для целеполагания важно, чтобы цели были настолько оперативными, насколько это возможно. То есть цели должны включать в себя временные рамки, быть измеримы, определяемы и реалистичны.

Для этого к формулировкам целей применяют критерии.

SMART / SMARTER (в пер.сангл SMART умный) — это мнемоническая аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении для определения целей и постановки задач. Первое известное использование термина упоминается в работе Пола Мэйра (Paul J Meyer) в 1965 и позже в ноябре 1981 в работе Дж. Дорана[4].

Нет чёткого мнения, сколько должно быть критериев: пять или семь. Обычно принимаются следующие значения:

1. Specific (Конкретный)
2. Measurable (Измеримый)
3. Attainable (Распределяемый)
4. Results-oriented (Ориентированный на результаты)
5. Target dates «Ограниченный во времени»[5].

Таблица 3

Принципы SMART

Буква	Значение	Пояснение
S	Specific (Конкретный)	Объясняется, что именно необходимо достигнуть. Например, «увеличить чистую прибыль собственного предприятия».
M	Measurable (Измеримый)	Объясняется в чем будет измеряться результат. «Сколько вешать в граммах?»(С). Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года».
A	Attainable (Достижимый, распределяемый)	Объясняется за счёт чего планируется достигнуть цели. И возможно ли её достигнуть вообще? Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой

[4] Doran. G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives // Management Review. — Volume 70, Issue 11(AMA FORUM). P. 35-36.

[5] Kiniicki A. Management: a practical introduction. 5th ed. N.Y., 2011, P.147-148.

		прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества». А вот совершить кругосветный круиз на резиновой уточке вряд ли удастся.
R	Results-oriented (Ориентированный на результаты, актуальный. С этой точки зрения, цели должны: • способствовать развитию миссии организации, • иметь соподчиненность по иерархии, • не противоречить друг другу по горизонтали, • быть непосредственно связанными с уровнем вознаграждения работников.	Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо. Например, если брать «сокращение штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 %» в качестве отдельной подзадачи, которая также ставится по SMART, то сотрудников можно не увольнять, а перевести на иные должности, на которых эти сотрудники смогут принести компании доход, а не просто экономию. Если брать страховую компанию, то вместо увольнения, сотрудникам можно предложить продолжить работу в качестве агента, либо не расходовать средства на автоматизацию, а просто увеличить норму выработки.
T	Target dates (Ограниченный во времени)	Определение временного триггера/промежутка по наступлению/окончанию которого должна быть достигнута цель (выполнена задача). Например, «К окончанию второго квартала следующего года увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества».

Задание 3. Проанализировать ситуацию. Выделить стадии жизненного цикла.

«Плюш, который лопнул»[6]

В 1993 г. компания Ty Inc. запустила в производство небольшие мягкие игрушки в виде животных с наполнителем их пластиковых гранул-«бобов». Соответственно игрушки получили общее название Beanie Babies – «бобовые малютки». Бизнес был детищем американского предпринимателя по имени Тай Уорнер и принес ему состояние в $6 млрд. В 2004 г. в списке Forbes Уорнер занимал 65-е место, опережая многих, даже более известных богачей вроде основателя Amazon.com Джеффа Безоса.

Закончив колледж в 1962 г., Тай двадцать лет проработал менеджером по продажам в калифорнийской фирме Dakin (один из самых известных в США производителей мягких игрушек). Как продавец Уорнер был колоритен до эксцентричности. На встречи с клиентами торговец плюшевыми медведями любил ездить в белом «Роллс-Ройсе», одетый в шубу до колен – трюк, по его собственным словам, рассчитанный на то, чтобы подогреть интерес к предмету продаж. В целом подобная тактика, надо полагать, была успешной, раз к 1980 г. Тай Уорнер заработал достаточно, дабы сделать перерыв в работе. Он уволился из Dakin и провел несколько лет в Европе, а вернувшись, решил открыть свою собственную фирму. Стартовым капиталом ему послужили $50 000, полученные по наследству, а бизнес-идеей – мечта о том, чтобы сделать плюшевые игрушки лучше.

Мешок с крупой. В 1983 г. Уорнер зарегистрировал фирму Ty Warner, позднее переименованную в Ty Inc., и сам придумал первую игрушку нового типа. Это была плюшевая копия кота гималайской породы по кличке Ангел. Новизна заключалась прежде всего в наполнителе: вместо обычной синтетической «ваты» Уорнер использовал пластиковые гранулы и при этом заполнял игрушку не полностью, внутренний слой был сделан из фиксирующего материала, который помогал нежестко закрепить позу игрушечного зверя. Игрушка получалась мягкой в прямом смысле слова и к тому же

[6] Журнал «Компания» Рубрика Story от 16.09.2013

гибкой – ее можно было сгибать, придавая различные позы, чего от классических мягких игрушек добиться было невозможно.

Фирма выпустила гималайских котов разной расцветки, распространяя их через небольшие магазины игрушек или канцелярских товаров. Каждая игрушка изначально стоила $20, но Тай Уорнер планировал сократить себестоимость и цену вчетверо, чтобы дети могли сами покупать товар на карманные деньги.

На чикагской отраслевой выставке 1993 г. компания Уорнера представило семейство Beanie Babies из девяти плюшевых игрушек, среди которых были лягушка, утконос, кит, дельфин и лобстер. Каждой было дано имя, и каждой полагался отдельный стишок на этикетке, что сразу поставило игрушки в разряд коллекционных.

«Бобовые малютки» производились на фабриках Юго-Восточной Азии, были довольно качественными, а в руках вели себя, как мешочек с крупой – тяжеленькие, упругие, приятные на ощупь, мягкие и гибкие. Детям нравилось. В январе 1994 г. серия поступила в продажу по цене $5-7. Между тем семейство «бобовых» становилось все многочисленнее.

И чтоб никто не догадался Успех новой серии игрушек был обусловлен не только интересной концепцией и доступной ценой. Тай Уорнер то ли случайно, то ли намеренно (в этом источники расходятся) создал идеальные маркетинговые предпосылки для бешеного спроса на Beanie Babies. Компания ориентировалась исключительно на мелких ритейлеров – сувенирные и канцелярские лавки и магазины подарков, избегая крупных сетей вроде Wal-Mart и Toys’R’Us, к сотрудничеству с которыми стремилось большинство производителей игрушек. Не класть все яйца в одну корзину – эту мудрость Тай Уорнер постиг и взял на вооружение, еще работая в Dakin. Он предпочел иметь 40 000 мелких контрактов, нежели чем пять крупных. К тому же работа с большими сетями не позволила бы Ty Inc. действовать по привычной и принципиально важной для нее схеме: компания ограничивала поставки 36 экземплярами каждой игрушки для одного дилера в месяц, а после появления на прилавках новых игрушек изымала из продажи нереализованные старые.

Тай Уорнер продолжал придумывать новых персонажей и часто вносил изменения в производство старых, когда не был удовлетворен дизайном или цветом. Таким образом, партия оранжевого краба могла быть изъята и потом заменена на такую же партию краба красного цвета, что мгновенно превращало изначальную версию в редкость. Более того, Тай Уорнер имел обыкновение внезапно снимать игрушку с производства, объявляя об этом через сайт компании. Партии новых игрушек поступали с разной периодичностью, сведений о количестве игрушек на рынке не было.

Ty Inc., действовавшая в крайне конкурентной области, не только не размещала никакой рекламы своей продукции, но не афишировала и другую информацию, включая адрес и телефон офиса. На штаб-квартире компании в Оак-Гроув (Иллинойс) не имелось даже вывески. Сам Уорнер избегал средств массовой информации, почти никогда не давая интервью, и запретил своим сотрудникам отвечать на вопросы о нем. Эта загадочность вызывала любопытство и породила множество домыслов о фирме и ее основателе. Если поначалу продажи плюшевых зверей не впечатляли, то со временем каждое из перечисленных ограничений породило настоящий бум Beanie Babies. К 1995 г. этими игрушками интересовались уже не только дети, но и взрослые.

Плюшевая мания В магазинах, где продавалась продукция Ty Inc., ежедневно раздавались сотни звонков с вопросами о наличии того или иного «мелкозернистого» персонажа, а в дни новых поступлений десятки покупателей выстраивались в очереди. В листах ожидания, составлявшихся некоторыми магазинами, фигурировали до 1000 фамилий жаждущих стать обладателями того или иного Beanie Baby. Фанаты быстро создали целую сеть неофициальных источников информации об игрушках, появились десятки, если не сотни сайтов, посвященных их хобби, интернет-аукционы и съезды любителей плюшевого дефицита, где игрушки можно было продать, купить или обменять.

На этом невероятно активном вторичном рынке действовали уже не дети, а взрослые, готовые выложить за редкий экземпляр из быстро распроданных, снятых с производства или даже бракованных партий до $5000. Хотя и американские дети не упускали шанса заработать. Когда в 1996 г. Ty Inc. запустила мини серию Teenie Beanies для для «Хэппи Милз» в McDonalds, одним из условий покупки было личное присутствие детей, и многие юные бизнесмены за скромное вознаграждение нанимались сопровождающими к взрослым охотникам за игрушками.

В основе покупательской лихорадки лежало убеждение, что на мягких зверьках можно заработать – даже экономисты утверждали, что в течение десятилетия игрушки этого бренда поднимутся в цене в десятки раз. Оценке инвестиционной привлекательности «бобовых малюток» был посвящен ежемесячный специализированный журнал Mary Beth's Bean Bag World, выходивший в Чикаго с 1997 г. по 2001 г. тиражом 650 000 экземпляров и по толщине превосходивший такие популярные издания, как Glamour или Fortune. Вышедшая в 1997 г. книга «Феномен Beanie Baby» Пегги Галлахер, организатора одного из фан-клубов плюшевых игрушек, принесла прибыль в $200 000.

Игрушки Уорнера поступили в продажу и в Западной Европе, но там они, хоть и пользовались популярностью, манией не стали и безумных денег не стоили. Впрочем, некоторые туристы с туманного Альбиона привозили с собой чемоданы Beanie Babies в США, дабы, что называется, оправдать поездку. За медведя Британия, продававшегося в английских магазинах по обычной цене примерно в 6 фунтов стерлингов, на американском черном рынке можно было выручить около $500.

На высокой ноте Получилось, что плюшевые игрушки Тая Уорнера были практически приравнены к валюте. А это значит, что к делу подтянулся криминал, так что с «малютками» были связаны интернет-мошенничество, воровство и даже убийство. В октябре 1999 г. полиция округа Саффолк в штате Нью-Йорк несколько недель охотилась на человека, ограбившего канцелярский магазин ради двухсот игрушек. В том же году другой преступник застрелил охранника у входа в магазин Hallmark в день поступления очередной партии Beanie Babies. А всех случаев подделок плюшевых зверей и не перечислить…

Ty Inc. ревностно относилась к охране своего товарного знака, и некоторые люди, замешанные в контрабанде подделок, получили реальные тюремные сроки. Адвокат, представлявший компанию, определил их политику в суде фразой «мы пленных не берем». Сама Ty Inc., однако, несколько раз оказывалась на месте потенциального ответчика: семья покойного лидера группы Grateful Dead Джерри Гарсия подала на компанию в суд из-за медведя Гарсия, созданного в честь легендарного музыканта и повторяющего образ, созданный для обложки одного из его альбомов. Выпуск быка Табаско вызвал недовольство производителя одноименного соуса. В обоих случаях Ty Inc. предпочла судебной тяжбе изъятие спорной продукции из продажи.

В конце 1998 г. Ty Inc. получала прибыль уже не только от игрушек Beanie Babies, но и от брендированных сувениров – открыток, календарей, сумок и других предметов с «бобовыми малютками». Была запущена программа лояльности – Beanie Baby Club, за $10 предоставлявшая членам список всех выпущенных игрушек, «секретные новости компании», а также возможность заказать специальных, доступных только для членов клуба Beanie Babies. В честь достижения фирмой миллиардной прибыли все ее сотрудники получили в подарок медведя Миллиардера, цена которого на вторичном рынке достигла $3500.

Закончилось все внезапно. 31 августа 1999 г. Тай Уорнер заявил о прекращении выпуска Beanie Babies 31 декабря того же года, а также представил последнего персонажа

из коллекции – черного медведя The End. Многие сочли это рекламным трюком, а другие поверили и аплодировали решению Уорнера эффектно уйти с рынка на высокой ноте, прежде чем популярность его товара сойдет. Правы оказались скептики, и в 2000 г. компания попыталась выйти на рынок с новой серией игрушек. Но время ушло. Рынок плюшевых ценностей упал, и благосостояние некоторых американцев, инвестировавших в Beanie Babies, пошатнулось. В США даже вышел документальный фильм о семье, потерявшей на «бобовых» игрушках $100 000.

Сейчас даже самим американцам кажется абсурдом то, что кусок плюша с пластиковым наполнителем мог вызвать такой ажиотаж на рынке и заставить людей поверить, что в будущем он способен принести счастливчикам крупную прибыль. Но 1990-е за океаном были десятилетием относительного геополитического спокойствия, дешевой нефти и беспрецедентного оптимизма, когда самые наивные мечты о сверхдоходах казались достижимыми. И этот период закончился.

Задание 4. Проанализировать ситуацию, провести PEST анализ.
«Прощай, немытая картошка!» (материал выдается на занятии)

Семинарское занятие 5, 6. Руководство и лидерство (ситуационный и контингентный подходы в менеджменте) - 4 час.

Цель занятия: углубление знаний и усвоение студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях (компетенции УК-3, УК-6).

Форма проведения – развернутая беседа-дискуссия, разбор кейс-ситуаций, самостоятельная работа.

Вопросы для обсуждения:

1. Рассмотрение понятий «руководство», «лидерство».
2. Анализ основных теорий лидерства.
3. Выполнение задания к конкретной ситуации.

Задание 1. Разбор кейс-ситуации «Угробить из лучших побуждений»

Кейс-ситуация: «Угробить из лучших побуждений»[7]

Выйдя из дома, Геннадий Алпатов улыбнулся: сегодня исполняется три года с тех пор, как он с коллегами запустил молодежный телеканал «Пик». Каналу удалось привлечь качественную аудиторию, которая росла быстрее, чем ожидали, — вещание-то шло по кабельным сетям.

В редакции уже царило праздничное настроение: цветы, поздравления от коллег поступали нескончаемым потоком. «Геннадий, — остановила его в коридоре помощница главного редактора Ася Щеглова, — вы идете? Все уже там, через пять минут начинаем».

В главном холле телеканала сотрудники, не занятые в эфире, уже выпивали и закусывали, вспоминая разные байки. За большим окном открывался вид на Москву, как бы намекавший: у компании большие перспективы.

— Дорогие коллеги, — взял микрофон Руслан Погодин, 63-летний главный редактор, которому принадлежало 10% телеканала, — как вы знаете, за три года мы достигли многого, в том числе — вышли на безубыточный уровень!

[7] Hbr-russia.ru. сентябрь 2009. Harvard Business Review – Россия.

В холле раздались аплодисменты. Главред жестом переадресовал их мужчине в деловом костюме. Это был основной инвестор Александр Градов, владелец крупного телекоммуникационного холдинга. Он улыбался.

— У нас собралась умная команда, — продолжил Погодин. — И как итог — нас смотрят думающие люди, которые готовы платить за наш контент!

Слушатели кивали.

— Мы растем, и теперь настал черед перемен, — Погодин выдержал паузу, и все затихли. — Всем известно, что у нас в руководстве одни мужчины. Я 30 лет возглавляю разные медиа, и эта картина повторяется везде. Каждый раз, когда я хотел повысить женщину, чтобы сломать этот барьер, мне говорили: «Ну, Руслан, она же не потянет». И я в итоге соглашался.

Сотрудники телекомпании заинтересованно слушали, кто-то понимающе усмехнулся.

— С тех пор, как умерла моя дочь, — продолжил Главред, — я часто думаю, что, живи она сейчас, вряд ли она смогла бы управлять телеканалом. Поэтому для меня особый смысл имеет то, что своим новым заместителем я назначаю женщину: это Ася Щеглова! Она молода, ей еще, конечно, многому предстоит научиться, но она настойчива, и у нее все получится. Пожелаем ей удачи!

Часть слушателей захлопала, кто-то недоуменно посмотрел на Геннадия Алпатова — он отвечал за организацию работы телеканала. И, когда уже все выстроено, кому, как не ему, было получить повышение? Щеглова же до этого занималась секретарской работой: встречи, билеты, расписание главреда на неделю. «Она у нас всего полгода, пока ничем себя не проявила, а уже зам. главного, — подумал Алпатов. — Это какие-то личные амбиции шефа… Хочет вырастить достойную смену из девушки? Ладно, посмотрим».

Начало

За несколько месяцев Ася развела бурную деятельность. Она включилась в несколько телепроектов — сначала как продюсер, затем как ведущая эфира. Но передачи были безликими и не пользовались успехом. Главред настаивал, что девушке надо дать время: «Она молодая, в ней есть потенциал».

Видимо, чтобы способствовать Асиной карьере, Погодин стал брать ее на деловые переговоры и неофициальные встречи со спикерами, потенциальными ¬гостями эфира. Еще через пару месяцев, он ввел ее в круг чиновников и политиков.

В итоге Щеглова преобразилась:

— Ничего не знаю, Русик мне разрешил, — заявляла она коллегам, недовольным ее опозданиями на редакционные летучки. — Я только со встречи с министрами, это поважнее, чем тратить время с вами.

Коллеги не узнавали прежде молчаливую Асю. Она фонтанировала идеями сюжетов, но ведущие их отклоняли: «не то», «примитивно», «надо додумать». В ответ Щеглова стала всех поучать. Операторам она рассказывала, как нужно снимать: «я тут пообщалась с одним светилой-режиссером», ведущим новостей — что они не знают подоплеки событий: «я от своих конфидентов слышала, что вся информация о новом налоге на недвижимость — брехня».

В коллективе нарастал ропот. Кто-то пытался поставить Асю на место, но встречал отпор: «Вы делаете свое дело, я свое. И в ваши лицемерные игры я не играю, а говорю то, что думаю!». На это коллеги язвили в ответ, что хорошо бы научиться прежде думать.

В конце концов коллектив разбился на тех, кто с Асей откровенно враждует, и тех, кто сохраняет нейтралитет. Дружеских отношений девушка ни с кем не поддерживала. «Люди делятся на врагов и друзей, и Русик — мой друг, я лично предана ему и буду учиться только у него», — твердила она.

— Ася, — обратился к ней как-то заместитель главреда Евгений Дорош. — Вы понимаете, что своими ошибками дискредитируете канал?

— Например?

— Например, в эфире вы сказали, что самиздат в СССР печатали в подпольных типографиях.

— Ну да.

— Ася, в СССР не было подпольных типографий. Как и суоми — не негроидная раса, а вице-президент США — не бывший президент, а заместитель действующего.

— Женечка, ты слишком серьезен. У людей есть право на ошибки. Все их допускают. Я учусь, и косячить — не преступление, а свойство тех, кто что-то делает.

Дорош вздохнул и попрощался.

С Погодиным он дружил уже 20 лет, хоть и был полной его противоположностью: Главред — резкий, эмоциональный, вспыльчивый; Дорош, в прошлом ученый-историк, — вдумчивый и спокойный. Они часто спорили и приходили к общему знаменателю, но сейчас Евгений совершенно его не понимал: «Он что, совсем не видит, что Ася занимает не свое место?».

Этот вопрос он решил обсудить с главредом один на один:

— Руслан, объясни по-честному, зачем ты продвигаешь эту барышню?

— У нас молодежный канал, нам нужна свежая кровь, чтобы разговаривать на современном языке.

— А ты не видишь, что это не ее уровень? Что ее мозгов явно не хватает?

— Женя, это все старческие ворчания. Тебе за 50, многим в редакции — за 40. Они просто завидуют ее молодости, встали в позу надменного ментора. У нее провокационная манера, но это в ней и привлекает. Так что давай закончим этот разговор: я буду ее поддерживать — и точка.

Тучи сгущаются

Гостем прямого эфира был известный банкир, вкладывавший деньги в образовательные проекты: издание книг, исследовательские лаборатории в вузах.

— Зачем вам это нужно?

— Ася уже пять минут провоцировала гостя, и тот все больше нервничал.

— Мне кажется, — вздохнул филантроп, — нам в России не хватает просвещения, и восполнение этого пробела помогло бы и людям, и обществу, и государству.

— Да ладно! Кто хочет, найдет и книги, и знания. А так масса идиотов будет покупать книжки, потому что это модно. Есть ли толк от вашей деятельности?

— Простите, но вы передергиваете.

— Ну вот. Как только я задаю вопрос по существу, сразу отговорки. Ладно. А чего вы боитесь?

Гость выдержал паузу, думая, отвечать или нет:

— Помните классику: «Не дай мне бог сойти с ума. Нет, легче посох и сума».

— Конечно, Некрасов!

Гость посмотрел на Асю с ужасом:

— Кто, извините?

— Некрасов, наш апологет романтиков. Но вы не бойтесь: поедет крыша, можно податься в художники или, там, например, в фотографы.

Редакторы, работавшие в эфире, тихо матерились. Ася уже не в первый раз хамила гостям — это, как выяснилось, получалось у нее естественно. «Какой Некрасов, какой романтик?!» — переговаривались редакторы. — «Ты что, не знал — тот, который “Му-му” написал…» — «Ага, и утопил Каштанку». — «Не утопил, а бросил под поезд, от несчастной любви..»

После эфира Геннадий Алпатов извинился перед гостем. Ася Щеглова самодовольно ухмылялась: «Как я его, да? А то он такой весь одуванчик, скучный, а так хоть смотреть можно». Узнав, что гость цитировал Пушкина, она невинно извинилась: «Ой, я просто оговорилась, это, конечно, наше все был». Один из редакторов не выдержал: «Ася, вы, извините, дура в классическом смысле и этого не понимаете». «Сами вы… ничтожества!» — вспыхнула Щеглова и выбежала из студии. После этого случая конфликт в коллективе

перерос в открытое противостояние. «Интересно, шеф не видит, что ли, кто она? А если видит и держит здесь, может, у них роман?» — подобные разговоры то и дело велись в редакции.

Оскорбленный банкир заявил, что больше на эфир к Щегловой ни ногой. Некоторые зрители его поддержали; подробности этой истории активно муссировались в интернете. Посыпались публичные претензии коллег и оскорбления со стороны зрителей, начались склоки. Щеглова один за другим публиковала в «Фейсбуке» посты, в которых называла коллег «мудаками», «козлами» и «завистниками». Ленты соцсетей пестрели цитатами из опусов Аси и ее многочисленными ляпами в эфире. «Как могу, так и говорю, а вы скучные и никчемные людишки», — огрызалась она.

Видимо, от беспомощности Щеглова начала резко критиковать увлечения своих оппонентов. Современное искусство, мол, — пустышка, благотворительность — для лицемеров, велосипеды — блажь и понты. Ее эфиры стали проходить в этом же ключе. В результате один из постоянных гостей телеканала, известный политолог, тоже отказался участвовать в программе Щегловой.

— Руслан, — сказал он Главреду, — если вы не поменяете Щеглову, например, на Дороша, к вам я больше не приду.

— О чем разговор?! Вы мне ставите ультиматум, а в этом случае я всегда защищаю своих журналистов. Так что нам придется распрощаться

Это вызвало новый скандал и обсуждения в сети. Но Главред, казалось, был только рад. Не повлияла на его мнение и реакция зрителей.

— Вот последние данные TNS по аудитории, — глава отдела маркетинга положил перед Погодиным распечатки. — За последний месяц рост прекратился.

— Да? И в чем причина?

— Программу Щегловой вообще перестали смотреть. Люди голосуют ногами. И это отражается на репутации и результатах всего телеканала.

— Ладно. Один месяц — не показатель. Кто-то ушел, кто-то пришел. Где-то скакнуло вверх, где-то вниз. Так постоянно бывает. Надо придумывать что-то новое. Всем!

На самом деле Руслан Погодин переживал по поводу скандалов, но считал, что, поддерживая Асю, поступает правильно. В какой-то момент он решил объясниться с коллегами:

— Вы поймите, — убеждал он редакцию, — она настойчива, у нее куча идей. Она заставляет посмотреть на вещи по-новому — это значит думать. И она старается, растет!

Ему возражали:

— Вы посмотрите, в кого она превратилась!

— У нее от власти крыша поехала: она же никого ни во что не ставит!

— Она необучаема, слишком много о себе думает и разрушает канал!

— Все, баста! — Главред поднял руки. — Кто не согласен, может уходить, я никого не держу. Все наезды на Щеглову — это наезды на меня. А проигрывать, как вы знаете, я не привык.

Часть сотрудников редакции знала его давно как отличного организатора, телеведущего и журналиста. Таким он и оставался, и только это удерживало многих от ухода. Кто-то надеялся, что шеф все же прозреет, кто-то — что Щеглова сама уйдет или все же одумается. Но скандалы следовали один за другим.

Как объяснить

Как-то в запале Щеглова написала пост про банкиров, которые «наживаются на простых людях». Упомянула банк «Норд» и его начальство, якобы они «хапуги» и хотят «всех закабалить кредитами».

Все бы ничего, но банк был миноритарным акционером телеканала. Его владелец почувствовал себя уязвленным и потребовал публичных извинений. «Меня задела не сама

тема, а тон, в котором Щеглова отозвалась о банке — я строил его 17 лет, это мое детище», — пояснил он.

Ася отказалась извиняться. За нее вступился Главред «Пика»: мол, у нас свобода мнений, а давление акционеров на редакцию недопустимо. Владелец банка заявил, что задумывается о выходе из проекта.

В это же время об уходе из компании заявил Геннадий Алпатов:

— Я больше не могу, — сказал он коллегам. — Хоть я и стоял у истоков «Пика», сейчас мои представления о телеканале расходятся с тем, что здесь происходит. И главное, не похоже, что что-то изменится.

Такой поворот событий внес смятение в коллектив и сильно озадачил Евгения Дороша. В какой-то момент он решил больше не лезть с советами к шефу — любые разговоры на эту тему тот воспринимал в штыки. Но сейчас ситуация резко ухудшилась и нужно было срочно принимать меры. «Во-первых, у меня 5% телеканала, я второй человек в компании, во-вторых, Руслан всегда мне очень доверял, так что в принципе я могу на него повлиять», — размышлял Дорош.

Но как подойти к шефу с таким разговором? В последнее время они, несмотря на давнюю дружбу, общались все меньше и только по работе. «Не скажешь же прямо, что он не прав, — размышлял Дорош, — сразу встанет в позу. А если и выслушает, будет настаивать на своем. Или разговаривать уже бесполезно? И тогда что делать: уходить или пытаться сместить шефа?». Бездействовать точно было нельзя — иначе все могло плохо закончиться.

Как поступить Дорошу?

Ситуацию комментируют эксперты

Игорь Салита, председатель совета директоров ГК «Рольф»

Я считаю, что нужно сделать два важных шага.

Во-первых, Дорош, как человек трезвомыслящий, должен срочно достучаться до основного акционера: самому убедить главреда в том, что тот не прав, не получится. Конечно, Погодин — руководитель талантливый, уважаемый, но он, как говорится, поехал крышей. Это случается — не важно, по какой причине. Важно, что человек в таком возрасте и, главное, с таким длительным опытом единоличного управления едва ли изменит свое решение.

Поэтому Дорошу нужно собрать группу поддержки из оставшихся разумных сотрудников, возможно, привлечь уволившегося Геннадия Алпатова и с цифрами в руках показать акционеру, как падающий рейтинг отражается на финансах компании. Надо убедить его, что происходящее может привести к смерти телеканала — не только творческой, но и экономической. Это непростая задача, но акционер — свой человек в медийной индустрии и прекрасно понимает, как она работает. С высокой вероятностью он вмешается и настоит на увольнении Аси.

Во-вторых, нужно выстроить управленческую систему сдержек и противовесов, которая не ¬допустит таких назначений в будущем или даст механизмы решения подобных проблем. Придумывать ничего не надо: все уже сделано в компаниях, которые успешно работают сотню лет и больше. Прежде всего, следует ввести ответственность за кадровые назначения — по крайней мере, на управленческие должности. Алгоритм известен: по каждой позиции четко описываются критерии и компетенции, которые учитывают при тестировании кандидата (это то, что называется «ассессмент»). Затем глава компании, если речь идет о его прямых подчиненных, представляет кандидатов органу, перед которым он отчитывается, — например, совету директоров, представляющему интересы собственника, или самому собственнику. Они помогают руководителю — в данном случае главреду — принять лучшее на текущий момент решение. То есть Главред отбирает претендентов, а собственник, например, утверждает назначение. Кроме того, нужно ввести в практику ежегодные отчеты о проделанной

работе и формулировку задач на будущий год. Если этого не делать, ответственность сотрудников существенно размывается.

Конечно, здесь речь идет о телекомпании, чей продукт имеет большую творческую составляющую. Но всегда нужно понимать, где кончается творчество и начинается бизнес. И если между ними не провести границы, то медиакомпания никогда не станет эффективной: талантливые люди будут объяснять инвестору, почему им нужны еще деньги, а о прибыли думать не будут. В нашем случае грань между творчеством и бизнесом проходит, мне кажется, через главреда: он отвечает за то, как конвертировать эмоции и талант в деньги.

Скорее всего, Руслану Погодину придется уйти вслед за ¬девушкой. Это не наказание — напротив, нужно постараться его оставить, если он сможет работать в новой системе сбалансированного управления, в которой решения принимает группа людей. Но проблема в том, что такие люди перестраиваются с трудом. Жертвовать этой системой ради хорошего человека не ¬стоит — только она может снизить вероятность ошибки. А загонять себя в угол и зависеть от одного сотрудника — большой просчет. Так что «Пику» понадобится новый тип управленца.

Сергей Филонович, декан Школы менеджмента НИУ ВШЭ

Для осведомленного читателя ситуация на телеканале «Пик», описанная в кейсе, — это всего лишь переложение событий, происходящих на известной радиостанции. Впрочем, при желании можно было бы найти и другие аналогии. Иными словами, в жизни время от времени приходится сталкиваться со случаями, когда создатель успешного проекта сам же начинает созданное разрушать. Важно понять причину этого феномена, чтобы ответить на вопрос о том, что делать Евгению Дорошу.

У любого проекта или организации есть свой жизненный цикл. Существуют разные модели этого жизненного цикла. Одна из самых популярных — это модель Ицхака Адизеса. В рамках этой модели разрушение организации может происходить на разных этапах ее развития, если она попадает в так называемые ловушки, то есть когда руководство совершает ошибки. Однако закат (старение) организации может происходить и по причине того, что изначальная идея, на основе которой была создана компания, себя исчерпала. Чтобы избежать старения, надо предложить новую идею или радикально обновить старую.

Кажется, что главный редактор телеканала понимает эту проблему и решает, что пришла пора обновить руководство канала, надеясь, что новый и при этом молодой человек сможет увеличить зрительскую аудиторию. Идея, на мой взгляд, вполне осмысленная. Проблема состоит в том, как она реализуется.

Замечу, что сюжет данного кейса можно интерпретировать в рамках очень популярной в наши дни дискуссии об управлении талантами. Ясно, что для успеха телеканала его руководство должно быть сформировано из талантливых людей. Но как определить степень талантливости нового человека? В искусстве эта проблема решается относительно просто. Написал художник картину, которая привлекла внимание — о нем могут заговорить как о талантливом живописце. То же можно сказать о писателе, книга которого получила признание. Таким образом, в искусстве характеристика «талантливый» присваивается человеку по результатам его -деятельности. В ¬менеджменте ситуация сложнее. Здесь часто талантом называют молодого человека, обладающего, по мнению его руководителя, потенциалом, который еще должен проявиться. Но ведь этот потенциал может и не реализоваться. Мне представляется, что Руслан Погодин мог стать жертвой этой путаницы.

Как видно из кейса, Ася Щеглова своей исполнительностью и энергией произвела впечатление на главного редактора. Но достаточно ли этих качеств, чтобы стать

эффективным заместителем главного редактора и тем более телеведущей? Оказалось, что нет. Асе явно не хватает общей культуры, такта, заинтересованности в собеседнике — всего того, без чего немыслим хороший телеведущий. К сожалению, эти недостатки «не лечатся». Спутать Пушкина с Некрасовым случайно невозможно. Научить человека различать журналистский напор и хамство — тоже. Поэтому попробовать Щеглову в роли телеведущей, возможно, и стоило. Но оценить результаты эксперимента и перспективы этой девушки следовало по самым строгим профессиональным меркам.

Мне представляется, что Евгений Дорош может попытаться объяснить все это Руслану Погодину, используя свои многолетние дружеские отношения с ним. Есть ли надежда, что тот его услышит? Надежда умирает последней. Конечно, может оказаться, что влюбленность в молодую сотрудницу помешает Погодину понять точку зрения друга и соратника. Тогда Дорошу придется решать, стоит ли ему оставаться на телеканале. Вряд ли он захочет принимать участие в разрушении того, что сам создавал с нуля.

Задание 2. Анализ практической ситуации: «ЭКАУНТЕК-РОССИЯ»[8]

По инициативе финансового директора Марии Ким крупной компанией была приобретена высокоэффективная компьютерная программа. Программа изготовлялась корпорацией компьютерных программ «Экаунтек-США», где исполнительным директором работала подруга Марии - Ольга Свенсон. Однако программа оказалась «кривой», то есть с серьезными ошибками. Руководитель организации не простил Марии этой ошибки и уволил ее. Это было потрясением для Марии. В тот же день она позвонила Ольге и потребовала разъяснений.

Описание ситуации

День в январе

Вечером в понедельник 15 января 1996 г. Ольга Свенсон, главный исполнительный директор компании «Экаунтек — Россия», наконец-то осталась наедине с собой в одной из небольших комнат своего московского офиса. День был ужасный. Не случайно в России понедельник считается тяжелым днем. Первое, что пришло ей в голову — это мысль: «А зачем мне все это нужно?» Видимо, давал знать себя стресс. Она мысленно вернулась к началу этого кошмарного дня, пытаясь восстановить в памяти те события, которые подвели ее к такому вопросу.

Утром на еженедельном совещании менеджеров компании ей доложили, что на конец 1995 г. было продано рекордное количество компьютерных бухгалтерских программ — основного продукта компании и за это был получен приз головной корпорации. Однако интенсивные инвестиции в развитие в 1995 г. почти не оставили денег на счету компании по состоянию на начало 1996 г. Осознавая сложившуюся ситуацию, Ольга, обратившись к своим менеджерам, сказала: «Да, мы работаем как команда. Денег на счету сейчас действительно мало. У нас есть проблемы». В итоге она предложила менеджерам рассмотреть два варианта компенсационных схем, направленных на большую сплоченность команды и мотивированность ее участников. Первая схема была не чем иным, как введением для менеджеров института партнерства, а вторая — приглашением их к участию в прибылях (10% от прибыли каждого из отделов).

Неожиданно воспоминания прервались в ее голове размышлениями, попыткой осмыслить свое новое состояние. «Целью моей жизни всегда было качество. Качество абсолютно во всем. Жизнь для качества создает качество жизни. Делать это и достигать результата — для меня истинное вознаграждение. Качество делает меня и людей вокруг меня лучше, как с моральной, так и с материальной стороны».

---

[8] Подготовлена А.И. Наумовым (Школа бизнеса МГУ), в том числе на основе материалов Шейлы Паффер (Sheila Puffer) и Дэниела Маккарти (Daniel MacCarthy) (Northeastern University). Воспроизводится с разрешения источника. Ситуации для обучения управлению/Под ред. АИ. Наумова. — М.: Школа бизнеса МГУ, 1997, с. 54—69.

Вернувшись к событиям дня, она вспомнила, что сегодня ей звонила ее близкая подруга, которая несколько дней назад приобрела у Ольги для своей компании одну из высокоэффективных компьютерных программ «Экаунтек». Подруга работала финансовым директором в крупной фирме. Она сообщила, что купленная ею программа оказалась «кривой», т.е. с серьезными ошибками. Руководитель не простил ей этот просчет и уволил ее. С горечью в голосе она спросила Ольгу: «Как такое могло случиться? Ты же моя подруга». Ольга понимала, что за все происходящее в компании отвечает она и только она. И случившееся не могло ее не расстроить. После подруги позвонил заместитель Ольги и просто ошеломил ее своим сообщением. Он заявил, что увольняется из компании. Все свои объяснения он свел к тому, что просто устал.

Последней каплей, заставившей Ольгу серьезно задуматься о своем будущем, стало известие о том, что ряд членов ее команды отвергли обе предложенные ею компенсационные схемы, потребовав взамен простого увеличения зарплаты. В этих схемах их не устраивали появляющиеся при этом риск и ответственность. Они также сомневались в перспективности данного бизнеса. И вновь воспоминания дня прервались размышлениями о жизни и работе. «И все-таки в жизни удалось добиться многого. Бизнес для меня — это самовыражение. Я горда собой. А когда мне плохо, то я всегда думаю о том, сколько я сама сделала для себя и для окружающих меня людей. А сделала я для них немало. Почему же они так поступили? Люди должны рисковать и нести ответственность. Это как в спорте. Бизнес — это своего рода спорт. В чем же дело?» В поиске ответа на этот вопрос Ольге пришлось восстановить в памяти не только сегодняшний день.

Корпорация компьютерных программ «Экаунтек -США»

Корпорация «Экаунтек — США», являющаяся разработчиком интегрированных компьютерных программ в области бухгалтерского учета и управления финансами, была основана в Калифорнии в 1984 г. В следующем году компания имела уже 17 отделений в восьми странах, а ее доход достигал 60 млн дол. Компания является независимой открытой корпорацией, котирующейся в Автоматической системе национальной ассоциации биржевых дилеров (NASDAQ). За эти годы компания приобрела 40 тыс. клиентов во всем мире, к числу которых относятся «Америкэн Телефон энд Телеграф», «Барклай Банк», «Дженерал Электрик», «Голдмэн Сакс», «Оксидентал Петролиум» и многие другие известные фирмы. Продажу своих программ «Экаунтек» осуществляет напрямую через более чем тысячу дилеров, агентов по продаже, системных аналитиков и консультантов по компьютерным программам. У компании также сложилось стратегическое партнерство как с мировыми лидерами — поставщиками компьютерных систем — ИБМ, «Диджитал Эквипмент», «Хьюлетт Паккард», «Сан Микросистеме» и «Майкрософт», так и с крупнейшими консультационными фирмами «Большой шестерки». Со времени своего основания компания разработала широкий спектр интегрированных систем управления финансами и информацией.

Сегодня под термином «Экаунтек», т.е. базовым продуктом компании, понимается мощная система, позволяющая пользователю автоматизировать все операции по обработке финансовой информации. Программа состоит из ряда специализированных модулей, которые могут работать как по отдельности, так и все вместе в интегрированном режиме. Компания считает, что такая структура продукта делает его идеальным для использования в малом бизнесе, в динамично растущих фирмах и крупных организациях с множеством международных отделений.

«Экаунтек - Россия»

«Экаунтек» открыла свой офис в Москве в 1993 г. и в первые годы работы достигла пятипроцентной доли всех мировых продаж головной компании, многократно превзойдя все имевшиеся на этот счет ожидания ее руководства. С тех пор компания имеет свои отделения в Санкт-Петербурге, Киеве и Алма-Ате, сумела завоевать доверие более 100 клиентов в СНГ и странах Балтии, среди которых «Моторола», «Проктер энд Гэмбл»,

«Дженерал Электрик», «Катерпиллер», «Мерседес-Бенц», «Полароид», «Кей Пи Эм Джи», «Прайс Уотерхаус», «Союзконтракт", ряд коммерческих банков и других организаций. Такие результаты были достигнуты в первую очередь благодаря усилиям основателя компании и ее президента — Ольги Свенсон. После переговоров с «Экаунтек — США» она получила исключительное право на продажу в России и других странах СНГ компьютерных программ «Экаунтек». Ей удалось собрать команду высокомотивированных и способных профессионалов. Совместно они пришли к выводу, что перед ними открываются огромные возможности в быстро растущей сфере деловой активности в России и что завоевать свое место в этой сфере они смогут, лишь соединив сложнейший и полезный продукт — компьютерные программы «Экаунтек» с глубоким знанием рынка и того, что хотят потребители.

Компания Ольги, «Экаунтек — Россия», став исключительным дистрибьютором компьютерных программ «Экаунтек» в России и странах СНГ, разработала, приспособила к нуждам потребителей и стала продавать эти программы ' своим клиентам. Компания имела в своих офисах в Москве и Санкт-Петербурге штат численностью 66 человек. Все они россияне, за исключением г Джона — мужа Ольги и ее партнера по компании — он американец. Ольга считает, что имеет блестящий персонал, большую часть которого составляют "кандидаты наук. Средний возраст руководящего состава компании — 30 лет. Ранее многие из них были крупными функционерами в комсомоле и партии, физиками-теоретиками или лингвистами. Все они имели блестящее образование. Многие из них являлись выпускниками МГУ. Заместитель Ольги, Виктор, достиг уже пятидесятилетнего возраста, а в свое время был студентом Андрея Сахарова, нобелевского лауреата. Сегодняшняя свобода выбора в I России, по мнению Ольги, позволяет этим людям полнее использовать свои; способности в компании «Экаунтек». «Невозможно иметь хороший заработок в университете или НИИ, а у нас все зарабатывают много. Мы нашли свой путь работы с компьютерными программами и делаем на этом деньги».

Рынок компании

К середине 1995 г. «Экаунтек — Россия» предлагала на рынке 12 из 20 программ «Экаунтек». Эти 12 программ были к этому времени «русифицированы» и приспособлены к нуждам конкретного рынка. За эту работу компания в 1995 г получила призы головной корпорации. Центральное место среди них занимала программа «Главная Книга" (Premier Ledger), включающая план счетов, проводки, балансы и обороты. Пакет «Главной Книги», подобно другим продуктам компании, предлагался на рынке как отдельно, так и в интеграции с другими продуктами «Экаунтек. Это позволяло обеспечить клиентов полной системой финансовой информации. Финансовые модули включали также программы расчетов с поставщиками и заказчиками, заработной платы, много валютного учета и другие. В дополнение предлагались системы планирования производственных ресурсов. В 1995 г. «Экаунтек» перешла от DOS к Windows. Это был вынужденный конкурентный шаг, поднявший, однако, стоимость программ. Ольга так описала свою компанию: «Во внедренческой работе мы похожи на бухгалтерские компании «Большой шестерки». Однако во многом мы лучше них. Клиенты отдают предпочтение нашей продукции. Мы имеем хорошую прибыль и высокое признание на рынке. Среди наших клиентов крупнейшие американские корпорации, действующие в России, а также известные российские компании, банки. Все это мы создали чуть больше чем за год. Сегодня мы главная сила на своем рынке в России. Хотя мой заместитель. шутит, что если бы мы действительно хотели заработать деньги, мы должны были бы уволить всех, заполнить все наши помещения ящиками с водкой и превратиться таким образом в водочный склад».

Она продолжила: "Мы не ожидаем сейчас на своем рынке серьезной конкуренции со стороны Запада, так как это очень и очень дорогое удовольствие. Ряд компаний «Большой шестерки являются нашими клиентами, но они могут стать нашими потенциальными конкурентами, в том числе те, которые пользуются программами «Стар». Программы

«Стар» появились в Москве в 199.1 г. и были первым западным продуктом такого рода, введенным на российский рынок. В 1995 г. было установлено более 160 копий «Стар». «Мы, однако, стараемся сотрудничать с ними в этой области».

Один из высших руководителей компании Артур Андерсен в своем интервью заявил, что программы «Экаунтек*-- являются одними из лучших и могут быть использованы интегрированно для всей финансовой системы компании. Кроме «Экаунтек» и «Стар» на российский рынок вводились программы «Сансис». С 1993 г. было установлено 78 комплектов таких программ. «Рынок бухгалтерских компьютерных программ растет в России очень быстрыми темпами, — отметил представитель компании Артур Андерсен. — Эти программы во всем большем количестве приобретаются компаниями в России. Это в основном компании, которые привлекают иностранные инвестиции, и аудит для них очень важен». Данный рынок только в Москве оценивался в 1995 г. в сумму 300 млн дол. в год. Хотя в России и существуют свои местные бухгалтерские программы, они отличны от системы GAAP (общепринятые принципы эккаунтинга), соответствующей западным стандартам. Российские программы не подходят западным аудиторам. Преимуществом западных бухгалтерских программ является то, что они могут консолидировать и требования российских контрольных органов, и стандарты GAAP. Они ведут своего рода «двойную бухгалтерию». Ольга подписала свой контракт с «Экаунтек — США» в апреле 1994 г., сразу после того, как у нее родился ребенок. Когда начались ее переговоры о контракте, компания «Экаунтек — США» оценивалась в 330 млн дол. и имела 550 человек персонала. Ольга сказала: «Кругом был сумасшедший дом, когда подписывался контракт. В это время в «Экаунтек — США» проходили важные изменения. Были обнаружены серьезные проблемы, связанные с регистрацией заказов. Все члены Совета, включая основателя, были уволены, и персонал существенно сокращен». Ольга подписала контракт уже с новым главным исполнительным директором компании. Она заметила: "Сразу же после этого компания высказал сожаление, что это произошло. Почти год они пытались перезаключить этот контракт». В результате все получилось наоборот — первоначальный пятилетний контракт продлили на десять лет, принимая во внимание превосходную деятельность «Экаунтек — Россия». Дальнейшее признание успехов и значения компании Ольги было связано с визитом в Москву в середине 1995 г. главного исполнительного директора компании «Экаунтек — США», во время которого он встретился со Свенсон и ее командой. После своего визита он сказал: «Россия является одним из наиболее перспективных рынков для компании. Год назад мы здесь ничего не имели, а сейчас у нас уже 70 клиентов». Подобно компаниям Большой шестерки», «Экаунтек» обучает клиентов использованию различных методов эккаунтинга. В этой связи Ольга сказала: «Некоторые из компаний «Большой шестерки» проклинают нас. Должны ли мы в этой ситуации конкурировать или им следует сотрудничать? Это относится к тем из них, кто интенсивно занят консультированием. Их задевает то, что мы проникли в ту же нишу. Но мы должны консультировать, чтобы продвинуть свой продукт на новый рынок". Она добавила: «Сейчас, я думаю, образовалось некое равновесие, в котором все нашли свое место. Мы все делаем одно дело». Ольга описала свою компанию как организацию с предельно занятым и усердно работающим персоналом: «Чтобы приспособить наш продукт к российскому рынку, мы потратили двенадцать человеко-лет. Десять программистов были заняты адаптацией модулей и двадцать переводили текст на русский язык. Другие помогали реализовать эти усилия, а также с консультационных позиций оценивали перспективы для нашего бухгалтерского продукта. Трудно было определить, кто чем был занят — каждый имел свой проект. Каждый проверял себя сам. Некому было это сделать со стороны. В помещениях стояла тишина. Некоторые работали дома. Работа на дому поощрялась, так как это сокращало накладные расходы компании. Стоимость аренды помещений была очень высока. Сейчас у нас 160 кв. м рабочей площади в Санкт-Петербурге и свыше 300 кв. м в Москве. Мы нанимаем людей в Санкт-Петербурге и собираемся расширить штат до 20 сотрудников в следующем году». В отличие от

программистов в США, у Ольги программисты ходят на работу в костюмах и при галстуках. В «Экаунтек — Россия» все должны ходить на работу в одежде формально-делового стиля. Такая политика помогает произвести благоприятное впечатление на клиентов и в какой-то мере подчеркивает разницу между двумя культурами — американской и российской.

Из истории Ольги

Ольга родилась и выросла в Санкт-Петербурге. Родители ее были инженерами, а дед — музыкантом. Они дали ей прекрасное образование, определили ее в музыкальную школу, где она стала профессиональной пианисткой. Однако данная область деятельности была очень конкурентной, и Ольга оставила это занятие. Прошедшие годы не пропали даром, так как она много и усердно училась. Она ставила цель и достигала ее. Когда ей исполнилось 18 лет, семья переехала в Чикаго. На этот момент Ольга лишь немного знала английский, но скоро положение дел изменилось. Продолжая свою историю на свободном английском, она объяснила: «Я до одержимости целенаправленная натура. Мой отец сравнивал меня с поездом, поскольку я не смотрю по сторонам, а лечу только вперед, к цели. И когда я поставила себе целью выучить английский, то делала это очень быстро. Добилась я этого не потому, что талантлива, а потому, что изучала язык как сумасшедшая. Всем своим российским друзьям я сказала, что больше не буду говорить с ними по-русски. По-русски я говорила только с моей бабушкой. Я еще не могла общаться с американцами, поэтому больше общалась со словарями». Ольга установила для себя норму — заучивать по 50 слов в день. Через год ее приняли в инженерный колледж Северо-западного университета. После окончания университета Ольга работала в американской компании «Кролл» сначала в области промышленных разработок, а затем в сфере стратегического маркетинга. Она совмещала работу с вечерним обучением по программе «Мастер делового администрирования» в Чикагском университете. После получения степени MBA Ольга перешла работать в бухгалтерскую фирму консультантом по управлению. Ее ментор в «Кролл», вице-президент международного отдела, был очень расстроен ее уходом из компании. Он сказал: «Мы заплатили за твое обучение. Мы пытаемся продвигать людей вне зависимости от их национальной принадлежности. Так почему же ты покидаешь нас?» Она рассказала об этом своему бывшему профессору, и он сказал ей, что в Чикагском университете студентов учат предприимчивости, а не преданности. «Бизнес — это любовь и проклятие», — продолжила Ольга. В качестве примера она рассказала о своей работе в России в одной из компаний «Большой шестерки», где Ольга была директором отдела информационных технологий. В ее работу входило наблюдение за разработкой и продвижением на рынок программ «Стар», т.е. продукта, который впоследствии станет конкурентом «Экаунтек». Ее наняли, когда «продукт» состоял из двух человек и подписанного контракта. Как рассказала Свенсон, ее новый начальник сказал ей: «Не беспокойся, если это не получится». Ее приняли потому, что она была хорошим кандидатом на данную должность — умела говорить и по-английски, и по-русски, а также имела опыт работы в маркетинге и эккаунтинге. При ней отделение выросло с 2 до 70 человек и стало приносить компании треть ее доходов. «Отношения с начальством у меня не ладились, так как я была резкой и прямой. Опять во многом напрашивается сравнение с поездом. Это и мое преимущество, и мой недостаток», — говорила о себе Ольга. Ольга допускала, что в своем поведении она не всегда прибегала к дипломатическим хитростям. Ей было важнее добиться успеха в работе ее подразделения, чем заработать продвижение. Ее начальник не раз говорил, что ей следует учиться строить отношения с теми, кто стоит над ней. Это может пригодиться, когда вопрос будет решаться на самом верху или надо будет увеличить бюджет подразделения. Для Ольги работа была важным элементом ее жизни. Она зарабатывала много денег, но больше была предана своему продукту «Стар», чем своей должности. Контракт ей не продлили. «После этого, — заметила она, — проект «Стар» распался». Она вспомнила, что по этому поводу сказал ей начальник: «Я предлагаю тебе уйти. Извини, я знаю, что

без тебя дело здесь развалится, но вынужден сделать это. Конечно же, я предстаю перед тобой не в лучшем свете». (Философски относясь к увольнению, Ольга заметила: «Это очень характерная бизнес-ситуация». В свое время она также ушла из бухгалтерской фирмы в США. Поэтому она взяла из культур обеих компаний все лучшее и воспроизвела это в «Экаунтек».) Согласно определению Свенсон, в бухгалтерской фирме в США была атмосфера частного клуба. «Туда трудно попасть, но как только ты там оказываешься, за тобой все равно наблюдают. Все проклинают партнеров компании, но все работают на них с усердием. А что еще остается делать?»

Деловая и управленческая философия Ольги

Говоря о своем отношении к бизнесу, Ольга заметила: «Я люблю бизнес, и это дело моей жизни. Я с ним справляюсь и не хочу его оставлять. Я не люблю уходить в отпуск. Я не люблю путешествовать. Я не люблю покупать дорогие вещи. Я люблю находиться среди моих друзей, делающих бизнес вместе со мной, я люблю, когда меня окружают люди более опытные. То, что мой заместитель был студентом Сахарова, меня очень вдохновляет».

Ольга объяснила, в чем она видит свою роль: «Я менеджер. Я отдаю распоряжения даже придя домой. Но подчиненные любят меня. Я даю четкие инструкции по поводу того, как они должны выполнять свою работу, и вознаграждаю их за это, и не только деньгами, но и добрыми словами».

Свенсон сказала, что люди в той бухгалтерской фирме, в которой она работала в США, были трудяги, очень яркие личности, квалифицированные работники. В своей компании она работает во многом так же, как делала это в бухгалтерской фирме. Здесь у нее такие же проекты, и она по-прежнему не вовлечена в «процесс производства», а занимается только организацией и управлением.

«Я руковожу делами и людьми. Это и есть моя работа. Моя жизнь очень интересная, поскольку интересно принимать те или иные решения. Бизнес для меня не только рацио, это также и возможность проявить творческие способности. Я делаю то, что я чувствую, и в этом у меня нет выбора. Кроме того, не оставляя работы, я закончила аспирантуру в МГУ и получила степень кандидата экономических наук. К тому же тогда я была уже беременна. Так что все это был действительно очень интересный опыт».

Продолжая свою историю, Ольга сказала: «Я пыталась в это время заключить контракт с «Экаунтек — США» на получение исключительной лицензии на продажу программ, распространяющейся на всю территорию бывшего СССР. Действительно, это был удивительный контракт на прекрасных условиях. Я пыталась сделать так, чтобы эти условия были хорошими. Я уже тогда знала, что беременна, но не сказала руководству: «Экаунтек — США» об этом. Можете себе представить, как я им говорю, что перед вами дама, собирающаяся иметь ребенка и желающая получить исключительный пятилетний контракт? Они никогда бы мне его не дали. После этого я уже не появлялась там, где меня могли бы увидеть клиенты «Экаунтек». Это был мой секрет».

Свенсон чувствовала, что знает, в чем ее сильные стороны: «Я — директор. Безусловно, я не знаю сути самих компьютерных программ и технологий их производства. Мне нравится один из профессоров Северо-западного университета. Он рассказал мне об общих принципах управления, о которых он написал в своей книге.

Поэтому я и говорю, что я профессиональный менеджер общего плана. Именно им я и являюсь. Когда я хочу. что-то сделать, я нанимаю людей. Сама я эту работу выполнить не могу, но я координирую, управляю процессом, благодаря чему наша компания добилась успеха. Я тот, кто управляет и решает проблемы».

Говоря о личных качествах, Ольга заметила: «Я очень динамична. Поэтому для начального общения с клиентами необходим кто-то другой. То есть мне нужна целая команда, где у каждого своя история. Я занимаюсь маркетингом, но на деле у меня лучше получается со стратегией. Безусловно, что стратегия, общее управление и организация — это и есть мои сильные стороны».

По мнению Свенсон, успех «Экаунтек — Россия» нельзя объяснять только качеством ее продукта. «Это качество всего, что мы делаем». Во многом Ольга полагалась на то, что она извлекла из понравившихся ей текстов, особенно в области психологии. Там говорилось о качестве, а именно: чтобы ты не делал, делать надо качественно. Только качество улучшает нашу жизнь. Всегда нужно доводить работу до конца. Если начал — то закончи; если обещал — то выполни. Это моя Библия».

Ольга объяснила, насколько этот подход применим к ее бизнесу: «Итак, есть ли для нас ниша на рынке? В чем наши стратегические преимущества? Это качество, качество людей. Мы платим людям много, больше чем в «Большой шестерке». Это качество отношений, которые сформировались, и уважение, с которым люди относятся друг к другу. Это не было мне свойственно от природы, но это то, чему я научилась в жизни. Качество начинается с уважительного отношения к клиентам. Это и является моей целью. Все вокруг меня должны видеть, что происходят улучшения. Я счастлива, что могу сделать лучше жизнь других людей: потребителей, коллег, работников и моей семьи».

В отношении стратегического планирования Свенсон отметила: «Когда у меня есть время, я работаю над стратегией». После короткой паузы она пояснила: «Я нахожу время, если это мне нужно».

Ольга жаловалась на то, что ее очень утомляют «детальные» проблемы. Она призналась, что чувствует себя лучше, решая множество элементарных вопросов. Например, она подала идею обзвонить потребителей и узнать, когда они планируют произвести свои платежи компании. Ольга объяснила: «Управление — очень важная вещь, так как бизнес — это система. Если вы не получили деньги от клиентов, то ваша система плоха; поэтому надо работать над тем, чтобы собрать платежи». Сами звонки делает, конечно же, не Свенсон.

Свою работу Ольга сравнила с работой художника, рисующего картину со многими штрихами. Штрихи для нее — это звонки, разговоры и прочее. «Среди этих бесчисленных деталей я пытаюсь увидеть главное. Оно сначала зачаровывает, а потом вдохновляет меня. Надо уметь видеть эту зачарованность в бизнесе».

Она также занималась обучением своего координатора по маркетингу методу «китайской пытки». Когда клиент близок к принятию решения о покупке продукта компании, координатор по маркетингу звонит ему каждые два часа и спрашивает, получил ли тот документы для оплаты, утверждены ли они и так далее до выяснения, подписаны ли они. Если в системе возникла проблема, то Свенсон решает, как и кому она будет адресована для решения. Она верит в силу обучения.

Когда Ольгу спросили, считает ли она себя лидером, она без стеснения ответила: «Абсолютно».

Затем она продолжила: «Компания подобна ребенку, она развивается в соответствии с вашей оценкой того, что вас окружает. Вы должны всегда это осознавать. Моя компания и есть я. Я ее генеральный управляющий. Я хороший управляющий. Если вдруг компании потребуется другая личность для управления ею, то я уйду. Я нанимаю людей, более опытных, чем я. Компания, как ребенок, нуждается в своей собственной жизни. Во многом я являюсь тем же, кем был Стив Джобе для «Эппл», — харизматическим лидером. Люди запомнят то, что я говорила, и это принесет пользу. Поэтому я не могу быть консультантом. Консультант должен уметь слушать, я не умею слушать. У меня свои идеи».

Работа над качеством персонала

Вначале Ольга нанимала людей из университетов — через друзей и по рекомендации. Некоторых работников она привела из той компании «Большой шестерки», где она работала в России. По мере роста бизнеса вводились более формальные методы и процедуры найма, включая рекламу. Не забывая своего талантливого мужа, она добавила: «С Джоном я счастлива».

В отношении типов людей, которых она искала, Ольга объяснила: «Я сама нанимаю людей, стараюсь подобрать им место в компании. Меня интересуют ловкие и смышленые люди. Я не спрашиваю, что они умеют делать. Я разговариваю с ними об отношении к работе. Подобно бухгалтерской фирме, в которой я работала в США, мы нанимаем таланты, а не умения. Хотя часто требуется и определенная подготовка, например, в области программирования и эккаунтинга. Это же верно и для маркетинга. У нас сложный продукт, поэтому важно иногда быть скорее психологом». «Самые талантливые — это Виктор и Джон. Они основали компанию вместе со мной. Виктор склонен к абстракциям, он не может заниматься обучением других. Он хорошо говорит, имеет способность к обобщениям и занимается изучением технических аспектов дела. Поэтому мы просим его знакомить клиента с программой. Его отношения с клиентурой и в самом деле складываются хорошо. Он не входит во множество технических деталей, делает общее представление о продукте. У него имеется психологическое видение. Для получения более детальной информации Виктор посылает клиентов к Джону. Джон уходит с ними «в глубину». Затем клиентов проводят по офису. В ходе такого тура я обычно молчу, даю говорить другим. Это как в театре. Каждый играет свою роль. Мы хотим, чтобы нашу компанию представлял не один человек, а организация, состоящая из очень талантливых личностей. У нас есть место для людей — знатоков своего дела, но у нас есть и место для людей, не обладающих этим качеством. Я во многом принадлежу к последним. Я больше исполнитель. Когда мы обсуждаем, что нам делать почти с готовым продуктом, и наши «технари» говорят о «битах» и «байтах», я прошу их не ставить меня в неудобное положение. У меня от этого просто может заболеть голова. «Решайте, решайте», — говорю я им. — Определите, что нужно для компании, и скажите мне об этом, а я уж помогу вам довести дело до конца». Когда такие люди устают на своем месте, они могут перейти в другой отдел. Для разных клиентов у нас есть и разные роли. Одна женщина, клиент из Волгограда, хотела иметь дело с более опытным продавцом нашей продукции. Джон смог ей помочь. Володя, наш менеджер по маркетингу, выглядит очень прозападно. Он был профессиональным переводчиком и имел дело с иностранцами. Я отношусь к иностранцам с большим уважением, но на встрече с ними я обычно вхожу, говорю «хэллоу», спрашиваю, как дела, трачу на общение с ними лишь столько энергии, сколько необходимо, а затем ухожу».

Различие в культурах

Свенсон вначале наняла нескольких иностранцев, но позже уволила их. Она настаивает на том, что не любит увольнять людей и старается этого никогда не делать. Однако американцы у нее не ужились. «Они другие, — с уверенностью заявила Ольга. — Это потому, что они выросли в среде, где главным является потребитель. Это так просто. Когда я нахожусь в США, я почти устаю от этого. Там нет для меня никакого стимула. Например, вы идете в магазин, а там все есть. Вам не надо ничего искать. Американцы, попадая в Россию, просто теряются». Ольга вдруг вспомнила, как она приехала в США, не владея английским и не имея денег. Она была хорошей студенткой, но не лучшей. Тем не менее, там она преуспела. «Когда вы приезжаете в Россию, то сталкиваетесь со сплошными проблемами. Это и есть стимул. Посмотрите, чего я добилась. Можете ли вы себе представить, чтобы американец все это смог сделать, приехав в Россию? Я так не думаю. Мне кажется, что россияне более предприимчивые и сообразительные. Того, чего я достигла, достигли многие иммигранты из России».

Ольга сделала для себя вывод о причинах такого различия. «Россия не имеет хорошо развитой системы торговли и обслуживания. В России учатся выживать, постоянно преодолевая трудности. Здесь все гораздо сложнее, так как страна менее продвинулась в развитии, чем США. Там вы маленькая часть большой прекрасно отлаженной машины. Здесь же нужно еще очень много сделать, чтобы достичь такого состояния. Мы в «Экаунтек» создаем ценности, так как мы ближе к западному типу компании». Говоря о России, она продолжила: «Россия прошла через ад. Все ценности были развеяны. Людям

говорят, что коммунизм — это плохо и глупо, а не то, что коммунизм — это в принципе неверный путь. Раскрывается только часть проблемы. Именно так ведут себя представители Запада по отношению к россиянам. Россияне принижены даже в собственных глазах».

По мнению Ольги, главное — это верность клиенту. «Для меня — это «Экаунтек». Я знаю приоритеты. Я верна выбранным мною принципам. В России правила и законы не действуют. Поэтому важна мораль. Здесь надо быть высокопорядочным человеком». •

Женщина в бизнесе

Шесть процентов работников «Экаунтек» составляют женщины. Все они работают как профессионалы. «Все больше и больше женщин поступают в вузы России каждый год, — говорит Ольга. — Женщины по своей природе не могут сделать тяжелую физическую работу. Однако в отношении ума они не уступают мужчинам. Вместе с тем они разные и привносят это разнообразие в бизнес». Для Свенсон, как она считает, бизнес подобен семье. «Я думаю так потому, что я женщина. Я смотрю на это как мать. Я просто люблю проявлять заботу. Для мужчины же бизнес, может быть, больше похож на спорт, на соревнование. Мне нравится быть деловой женщиной. У меня в бизнесе большие возможности». Офис «Экаунтек» в Санкт-Петербурге возглавляет российская женщина, которую Ольга считает просто необыкновенной. Вера, так зовут эту женщину, очень тонкая натура и очень хороший руководитель. Она подобрала команду из десяти человек, и они работают вместе очень хорошо. Ее группа прошла обучение в московском офисе. Ольга считает, что Вера, возможно, и не смогла бы работать эффективно под ее непосредственным руководством. Ольга стала бы по-матерински опекать ее. Но ситуация такова, что Ольга встречается с Верой и говорит с ней о деле, только когда прилетает в Санкт-Петербург на выходные. Она ценит ее как друга, а также как коллегу по бизнесу. На работе Ольга одевается очень строго. Она поняла, что это помогает женщине быть воспринятой со всей серьезностью. Она также обнаружила, что такой подход «работает» с российскими клиентами, обычно не рассчитывающими, что встретят женщину-руководителя. Однажды на встрече с клиентами, где были они с Джоном, кто-то пожал Джону руку, воскликнув: «Что за прекрасная девушка!», не подозревая, что имеет дело с главным исполнительным директором компании. Подобные ситуации встречались и на предыдущих работах. Например, в той компании «Большой шестерки», в которой она работала в Москве, к Ольге иногда обращались с просьбой сделать копии на ксероксе, не подозревая, что она является руководителем проекта. Был еще один случай там же. Группа визитеров от важного российского клиента прибыла в компанию. Чиновники из министерства стали обсуждать программы «Стар», отмечая их достоинства. Ольге тогда было 30 лет. Когда ее представили, как директора проекта «Стар», то у этих чиновников просто «отвисли челюсти». Они прекратили говорить о бизнесе и набросились на нее с вопросами о личной жизни. Их интересовало, почему я так хорошо говорю по-русски, за кем я замужем, работает ли мой муж в компании? В результате деловая беседа была скомкана. Ольга философски относится к этой проблеме: «Я практик. Я следую правилам, а не устанавливаю их». Теперь, когда российские клиенты приходят в «Экаунтек», она старается им не представляться. Если это необходимо, то она руководит компанией. В противном случае она может потерять много времени и ей не удастся продать программы. Она чувствует, что за пределами США быть женщиной — уже недостаток для бизнеса, хотя это только одна из сторон проблемы. Все же Ольга допускает, что женщина может иметь и некоторые преимущества. «Женщина может эмоционально воздействовать на окружающих ее мужчин, так как они реагируют на ее шарм».

Личные ценности и цели

Может быть, данное замечание Ольги покажется случайным, но она сказала, что любит свое дело так, что ее не останавливают никакие трудности. «Я работаю здесь, потому что я люблю свою работу. Однако я могла бы и не работать. У меня достаточно

денег, чтобы сегодня уйти на пенсию. Но что я буду делать со своей энергией?» Она вспомнила, что когда работала в компании «Большой шестерки», то была в положении и могла бы оставить работу. Однако она занялась еще и диссертацией, чтобы получить степень кандидата наук в МГУ. Она также преподавала в то время, но поняла, что университетская жизнь не для нее. «Это все очень сложно. Нужно быть очень сконцентрированным. Я люблю обучать, но не в классе». Для Ольги важно иметь «обратную связь». Она считает, что должна задавать вопросы и таким образом расти профессионально. «Экаунтек» как место работы, по мнению Ольги, очень подходит для нее. Мне нравится быть руководителем. В меньшей степени это относится к тому, что я чувствую, как собственник компании. Быть собственником в России по-прежнему подобно бегу по улицам с бриллиантовыми кольцами на руках. Я не очень-то стремлюсь к материальным благам и живу достаточно скромно. Я люблю делать деньги, но я не люблю их тратить. Для меня это как болезнь». Делая покупки, Ольга очень любит торговаться. Она ценит выгодные покупки. Однажды она даже оставила ценовую бирку на туфлях, которые купила всего за 15 дол. и 99 центов. Она объяснила: «Это сродни тому, что Стивен Кови определяет как приверженность определенным жизненным принципам. В жизни существует достаточно других ценностей, чтобы не стать рабом вещей, какими бы дорогими или прекрасными они ни были. У меня нормальная по российским меркам трехкомнатная квартира, но если бы ее увидели американцы, то были бы в шоке». А в США Ольга считала возможным приобретать подержанную мебель. На вопрос, хочет ли она еще одного ребенка, Ольга спокойно ответила: «Нет, я не хочу. Я просто с этим не справлюсь. Это большая ответственность, вот если бы мой муж смог уделять детям больше времени.. Но все сейчас на мне. Иногда мне кажется, что люди, окружающие меня, слишком на меня полагаются, видя степень моей вовлеченности в дело. Семья и дети — это тоже своего рода жизненные проекты. Мой ребенок — это проект на всю жизнь, и управлять его осуществлением надо очень хорошо».

«Вообще-то вся моя жизнь состоит из проектов, — сказала Ольга. — Так было всегда». Она неожиданно вспомнила свою первую любовь в колледже. Его родители не приняли ее, так как она не отвечала их стандартам благополучия. Они перевели его в другой колледж. Она сказала, что если он уедет, то между ними все будет кончено. «У меня было два проекта: выйти замуж и закончить колледж». А так как он помогал ей учиться, то присутствовал в обоих проектах. «Мне кажется, он мне до конца не поверил. Ведь было бы не совсем верно сказать ему об этом». И он уехал. Позже она встретила Джона, и после трех месяцев свиданий они поженились. Она первая сделала ему предложение. Когда потом вернулся тот, кто ее оставил, и начал предсказывать, что она разведется, Ольга ответила: «Нет, у меня сейчас один проект - замужество». Это случилось 15 лет назад. В то время Джон должен был уехать в Австралию на 6 месяцев и попросил дождаться его. Ольга поставила ему ультиматум — не уезжать, и он его выполнил. «Я думаю, он был счастлив, оставшись со мной. Мне кажется, я окружена счастливыми людьми».

Для Ольги ее компания — это «проект Ольги», который ей, с ее слов, не хотелось бы превратить в совершенный и прекрасно упакованный подарок, как это было с ее кандидатской степенью. «Компания не должна останавливаться на достигнутом. Когда же я думаю о своей жизни, то все это мне видится в другом аспекте».

Раньше я думала о том, что когда-нибудь смогу иметь много денег и быть материально независимой. Но я уже все это имею. Нередко встает вопрос: "А может быть, продать компанию?"»

Ольга неоднократно отмечала, что любит Россию и русский язык. Она часто посещает Санкт-Петербург, где у нее есть квартира с видом на Дворцовую площадь и Адмиралтейство. Когда ее спрашивают, как она может жить в столь неустроенной стране, прожив много лет в других условиях, она, не задумываясь, отвечает: «Вы говорите об уровне жизни, а я говорю о себе. Проекты и устроенность — это я сама. Я лидер. Я вторгаюсь в неупорядоченную среду и навожу там порядок. И благодаря этому создаются

новые ценности. Вчера не было «Экаунтек» в России, сегодня «Экаунтек» — лидер в своем деле».

Планы на будущее

Ольга описала ближайшие задачи, стоящие перед «Экаунтек», а также трехлетнюю перспективу, включая возможность уменьшения ее доли в собственности компании. Ближайшая наша цель — поднять уровень продаж в несколько раз. В плане географического расширения мы обсуждаем вопрос о нашем присутствии в 150 точках России. Мы также хотим, чтобы наш продукт продавался через подобные нам российские компании. По составу наша компания российская, за исключением, как я говорила, моего мужа. Но и он любит Россию и изучает ее язык. Наш продукт дорогой, так как продается по американским ценам. Люди платят эту цену потому, что наш продукт имеет качества, которых нет у продукции конкурентов. Наш продукт признан западными финансовыми институтами, одалживающими нам деньги под низкий процент».

Для Свенсон оптимальный сценарий на трехлетнюю перспективу выглядит следующим образом. «Экаунтек» ей видится как ведущая компания в ряду среднего размера компаний — производителей компьютерных программ по эккаунтингу.

За ближайшие три года компания должна занять первое место в своей области. По мнению Свенсон, это может произойти, так как «Экаунтек» и ее люди работают усердно и ориентированы на хорошее обслуживание клиентов. Обсуждался также вопрос о распространении деятельности на другие страны Восточной Европы, но Свенсон сказала, что не хотела бы ездить, например, в Польшу. В принципе доехать до Варшавы нетрудно, однако ее дом здесь, в России. Если надо будет работать в Польше, то она пошлет туда кого-нибудь другого.

Ольга с мужем являлись единственными владельцами компании и собирались удерживать большую долю собственности. Тем не менее они начали задумываться и о других инвесторах. Свенсон чувствует, что было бы благоразумно перераспределить часть собственности и увеличить таким образом общий капитал. Однако само ведение бизнеса принадлежит ей, и это должно остаться неизменным, по крайней мере в обозримом будущем.

Она хотела бы обеспечить людям, работающим сейчас в компании, первоочередное право на приобретение акций, т.е. сначала продать акции внутри компании. Она и ее муж разрабатывали детали этого процесса, а также начали вести переговоры с инвестиционными банками. Рассматривались и другие альтернативы повышения качества жизни окружающих ее людей.

«Я хочу остаться менеджером, — добавила Ольга, — даже если другие собственники войдут в Совет директоров. Я хотела бы продолжать работу в компании. Я люблю мою компанию и хочу, чтобы она «переросла» меня».

Информация, не вошедшая в Конкретную ситуацию по состоянию на начало 1997 г.

По состоянию на начало 1997 г. компания «Экаунтек» продолжала свою успешную деятельность на российском рынке. Ее численность выросла за этот период до 120 человек; такой цифры достигло количество обслуживаемых ею организаций-клиентов. За прошедший год объем продаж всех продуктов компании вырос на 100%. Компания приобрела еще один офис в Москве. Собственность компании находится все в тех же руках. Компания по-прежнему испытывает потребность в кадрах высокого уровня. После своей последней встречи с автором ситуации Ольга сказала ему, что сейчас она хочет заехать в видеомагазин и купить новый американский фильм «Эвита» (фильм о романтической истории харизматической фигуры в политической жизни Аргентины Эвите Перон, ставшей после смерти своего мужа — бывшего президента Аргентины, тоже президентом Аргентины).

Вопросы по кейсу:

Проанализируйте конкретную ситуацию (кейс) «Экаунтек –Россия». Примените «управленческую решетку» Блейка-Моутон для описания принципов менеджмента, которые использует героиня кейса Ольга Свенсон. В кейс-ситуации изложены проблемы, связанные с отказом ее подчиненных принять предлагаемые ею компенсационные схемы. Может ли при решении данных проблем помочь ситуационная модель Херси-Бланшара?

При анализе постарайтесь ответить на следующие вопросы:

1. Чему в менеджменте Ольга уделяет наибольшее внимание? Почему?
2. На каких качествах Ольги основано ее лидерство в организации?
3. Нужно ли ей думать о смене стиля руководства?

Задание выполняется группами по 4 человека. В конце занятия группы представляют свое решение и сдают его преподавателю.

Задание 3 Коммуникативная игра: «Переговоры»[9] (пояснительная записка и методика проведения)

Пояснительная записка

Коммуникативная игра «Переговоры» направлена на развитие конструктивных межгрупповых отношений при сохранении высокой приверженности участников своим командам. Такого рода игры моделируют условия, в которых группы, обладая своими интересами, вынуждены действовать в ситуации полной или частичной взаимозависимости. Взаимозависимость команд задается тем, что каждая группа может достичь своих целей только при условии, что другие группы достигнут своих.

Взаимодействие команд реализуется через многосторонние переговоры их представителей, во время которых должно быть выработано взаимоприемлемое решение. Переговорный процесс в этом случае не только приобретает особый статус, а начинает управляться межгрупповыми социально-психологическими механизмами. Представители от групп сталкиваются с ситуацией, когда коллективное решение, принятое их командой, необходимо трансформировать в связи с условиями переговорной ситуации. Цели сравнительно легко достигаются тогда, когда участники переговоров представляют только самих себя, и становятся практически недостижимыми, если участники начинают представлять интересы своих команд.

Переговорный процесс может быть проанализирован с точки зрения использованных переговорных стратегий. Одной их немногих концепций, которые быстро осваиваются участниками и начинают применяться ими для объяснения межгруппового поведения, является модель «двойной заинтересованности» К.Томаса и Р.Килмена. К.Томас и Р.Килмен, взяв за основу степень ориентации участников взаимодействия на свои собственные интересы и на интересы партнера (сохранение взаимоотношений), выделяют пять стратегий взаимодействия: конкуренция, уступка, избегание, компромисс, сотрудничество.

В том случае, если модель К.Томаса и Р.Килмена вводится до начала игры, то игра является демонстрацией работы доминирующих стратегий. Если модель вводится после завершения игры, то модель является основой анализа переговорного процесса.

Целью проведения практических занятий является закрепление бакалаврами теоретических знаний по дисциплине «Менеджмент».

Методика проведения деловой игры

Проведение деловой игры предполагает необходимость предварительного ознакомления ее участников с теоретическими и практическими вопросами подготовки и

[9] Материалы деловой игры представляются участникам в аудитории

проведения профессиональных переговоров через соответствующие разделы лекционного курса дисциплины «Менеджмент» - «Руководство и лидерство», «Управленческий труд и его особенности».

1. Деловая игра рассчитана на 16 участников, в связи с чем учебная группа, участвующая в игре, должна быть разбита пропорционально их числу. Каждому из них будет предложена одна из ролей, которая дает право на членство в одной из четырех команд. Сценарий и общая информация по деловой игре, изложенные выше, определяют 4 команды. Если участников недостаточно для проведения полного моделирования коллективных переговоров, предусматривающихся данной игрой, то руководитель игры (преподаватель) должен определить, какие роли следует исключить и (или) объединить с другими ролями.

Полный комплект основного сценария и общей информации распределяется между всеми участниками деловой игры. При этом каждому участнику игры отводится время (45-60 мин) для того чтобы:

а) рассмотреть необходимые документы;

б) индивидуально всесторонне усовершенствовать «механизм» развития пунктов «Интересы — пометка переговоров — предложения» до встречи с другими членами своей команды.

От каждого участника игры требуется выполнение определенных процедур, преследующих цель выработки собственных позиций по представленной в игре проблеме.

2. В связи с этим каждому участнику необходимо определить, каковы должны быть его интересы — принципы по решению проблемы и каковы могут быть текущие разногласия, возникающие в процессе удовлетворения обоюдных интересов. Выполнение указанных процедур следует производить по определенному правилу, в табличной форме (см. форма 1).

Форма 1

Интересы - разногласия - инструментарий развития позиции[10]

Собственные интересы (почему?)	Предмет переговоров (что?)	Первоначальные предложения (как?)	После-дующие предло-жения	Завершающие предложения	Позиция, по которой возможно отступление	Возможные уступки	Последствия сорванных переговоров
1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8

3. После выполнения указанных процедур, т. е. самостоятельного изучения каждым участником деловой игры и порученной ему роли в ней, участники присоединяются к своим командам, где в течение определенного времени (до 90 минут) проводят внутригрупповые переговоры. Здесь выясняются индивидуальные интересы каждого члена команды, которые он представляет, имеющие место разногласия между ними по определенным вопросам и вырабатывается единая позиция команды по общей проблеме формирования программы развития г. Рыбачьего, которую (позицию) члены команды должны представлять на последующих коллективных переговорах. Таким образом, проведение внутригрупповых переговоров является важнейшим необходимым этапом подготовки проведения более широких коллективных переговоров.

[10] Последовательность чтения заполненной таблицы - слева направо. Однако заполнить ее необходимо в очередности, соответствующей порядковым номерам, указанным внизу каждой колонки.

Руководитель (преподаватель) должен оказывать определенную помощь участникам игры в процессе моделирования ими коллективных переговоров с учетом всех четырех команд, т. е. всех тринадцати участников игры в соответствии с их ролями. На этот этап игры отводится 2,5 часа. Однако, возможно, как некоторое увеличение, так и уменьшение времени со стороны руководителя (преподавателя), обусловливаемое образовательной ценностью данного этапа деловой игры.

В процессе проведения игры, участники должны использовать все знания, полученные и усвоенные при изучении соответствующего теоретического курса, включая представление интересов, извлечение выгоды, активное слушание, использование данных, представление предложений, согласование — разработку предложений, распознавание направлений сопротивления, снижение сопротивления, структурирование инновационных предложений, разработку концептуальных соглашений, использование предварительных обсуждений, развитие и поддержание высокого уровня процедурно-материально-психологических условий, требование прекращения споров и т. д.

По завершении этого этапа игры на каждое полное моделирование отводится один час для обсуждения и анализа этапа между участниками, но под руководством преподавателя и (или) с использованием инструкции по анализу.

4. Когда эта стадия общей работы будет завершена, все участники игры должны возвратиться на пленарную сессию (коллективные переговоры) и сесть за стол переговоров не только с членами своей команды, но и со всеми членами группы по моделированию. В финальной стадии игры преподаватель (руководитель) должен содействовать дискуссиям, возникающим в процессе переговоров:

а) по теории и технике;

б) применяемости, «что, если..» и этике переговоров.

Завершающим аккордом проведения деловой игры является выработка окончательного соглашения по коллективным переговорам, относительно решения стоящей перед участниками проблемы формирования программы развития г. Рыбачьего (Приморский край РФ).

Семинарское занятие 7, 8. Личность и коллектив. Самоменеджмент и командообразование (человекоориентированный и проектный подходы в менеджменте) – 4 час

Цель занятия: углубление знаний и усвоение студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях (компетенция УК-6).

Форма проведения – развернутая беседа, разбор кейс-ситуаций, самостоятельная работа.

Задание 1. Разбор кейс-ситуации: «Квартирный вопрос».

Кейс-ситуация: «Квартирный вопрос»[11] (к теме 4)

Вот уже десять лет будни Ирины Петровны Орловой начинались одинаково. Пробираясь на работу по бесконечным московским пробкам, она думала о своей компании. Десять лет — срок немаленький, за это время основанная Орловой софтверная фирма «ИПО-софт» сделала большой рывок, но в лидеры так и не выбилась, застряла в середнячках. Клиентов у нее было не так чтобы много, но все — крупные и уважаемые.

Мысли Ирины Петровны последние дни постоянно возвращались к финансовой стороне бизнеса. Снижение прибыльности компании она связывала исключительно с расширением штата. Однако, ознакомившись с выкладками финансистов, Орлова поняла:

[11] Hbr-russia.ru. декабрь 2008. Harvard Business Review – Россия.

дело не только в этом — и, поразмыслив, решила перейти к активной борьбе за показатели.

Бомба замедленного действия

Войдя в офис, Ирина Петровна бросилась к телефону. — Коля, зайди. Есть вопрос, — прокричала она в трубку.

Чтобы попасть в кабинет генерального директора, Николаю Виданову, руководителю отдела разработки и тестирования, нужно было проделать длинный путь. Сначала — подняться на несколько этажей, затем пройти длинными разветвленными коридорами и, наконец, пересечь маленький предбанник, в котором царствовала дородная секретарша Дуняша, охранявшая покой Ирины Петровны.

— Ты куда? — грозно пробасила Дуняша. Николай кивнул в сторону кабинета Орловой: — Вызвала. Дуняша тут же ретировалась.

— Садись, — буркнула Орлова, даже не взглянув на вошедшего сотрудника. Николай послушно сел на мягкий диван у двери — подальше от директорского стола.

— Я тут изучила отчет по расходам и доходам за прошлое полугодие и пришла в ужас, — еле слышно произнесла Ирина Петровна.

Николай напрягся. За вкрадчивым вступлением непременно должен был последовать взрыв. О такой манере Орловой вести важные разговоры знали даже рядовые сотрудники и за глаза называли начальницу Бомбой. Хотя дело было не только в этой привычке: взрывной характер Ирины Петровны проявлялся по-разному. Например, она с завидной регулярностью и столь же завидной непредсказуемостью пыталась внедрять самые неожиданные управленческие идеи. Порой доходило до абсурда: то она заказывала каким-то сочинителям гимн компании, и все пели его в начале рабочего дня, то вводила дресс-код и заставляла женщин одеваться в синие юбки и белые блузки. К счастью, такие нововведения держались не дольше месяца — Орлова и сама понимала их бесперспективность и спускала все на тормозах.

— Смотри, — продолжала Ирина Петровна, — за полгода наши проекты принесли нам всего пять миллионов рублей. При этом за аренду мы выложили миллион, на зарплаты ушло около трех. Я уж молчу про накладные. Эта сумма уже перекрывает положенные лимиты по бюджету. Вот так, Коля, — у нас убытки.

Николай слушал и гадал: к чему она клонит? Он был почти уверен, что Орлова заговорит о снижении зарплат. Но, как ни странно, его прогнозы не оправдались.

— Я тут проанализировала рентабельность каждого из наших проектов и вывела усреднённый показатель. И поняла, что нас топит.

— И что, Ирина Петровна?

— Аренда!

— Аренда? — удивился ничего не понимающий Николай.

— Именно! Ты знаешь, сколько денег уходит на помещение для твоего отдела?

Вопрос застал Николая врасплох: в его обязанности не входило следить за финансами компании.

— Не в курсе, честно говоря, но надо думать, сумма приличная, — пожал плечами Николай.

Орлова одним движением руки сгребла со стола бумаги и подошла к Николаю.

— Сумма заоблачная. В месяц на твое помещение у нас уходит сто тысяч. Это шестьдесят процентов всех расходов на аренду.

— Ну что ж поделать.. — Николай отвел взгляд от лица нависшей над ним начальницы. — Отдел растет, места нам надо много. Если вы помните, это помещение мы брали с прицелом на будущее. На каждый проект нам надо по пять сотрудников. Умножаем на количество проектов и получаем нехватку персонала. Так что нам нужно не комнаты уменьшать, а новых людей набирать.

— Ну об этом сейчас не может быть и речи. А пока знаешь что? — Орлова снова вернулась за стол. — Я тут подумала и приняла непростое, но единственно верное решение.

Николай опять вспомнил о зарплате, о недавно заказанной новой машине и о кредите на квартиру. Как же быть, если Орлова урежет финансирование?

— Надо пересмотреть концепцию работы твоего отдела. Николай даже вздрогнул от неожиданности. — Что значит «пересмотреть концепцию»?

— То и значит, Николай, то и значит. — Орлова грозно сдвинула брови, ожидая сопротивления подчиненного. — Я решила перевести всех твоих программистов на надомную работу.

— То есть они не будут приходить в офис? — с подозрением уточнил Николай. — Именно так. Теперь их офис будет дома.

В тесноте да не в обиде

Собрать разработчиков и тестировщиков в одном месте и в одно время было чрезвычайно сложно. И Николай подошел к делу основательно. За неделю до назначенной даты он разослал подчиненным информационное письмо: «Уважаемые коллеги! В следующую пятницу в 12:00 состоится общее собрание сотрудников отдела разработки и тестирования. Вопрос, который будет обсуждаться, касается каждого. Поэтому очень прошу всех явиться. Надеюсь на ваше понимание!»

Николай несколько раз перечитывал свое послание, каждый раз что-то менял, удалял или добавлял. То ему казалось, что письмо получилось чересчур неформальным, то, наоборот, слишком официальным. Он боялся, что сотрудники его неправильно поймут и не придут на собрание. Но его опасения не подтвердились. Войдя в назначенный день в переговорную, Николай не поверил своим глазам: в маленькой комнатке теснились все его подчиненные. Стульев всем не хватило, и многие сидели на подоконниках или стояли, прислонившись к стене. Переговорная гудела: люди гадали, о чем, собственно, пойдёт речь. Со всех сторон слышалось одно и то же - уволят без выходного пособия.

Через пять минут в комнату вошла Ирина Петровна, сопровождаемая верной Дуняшей, заняла место во главе стола и одарила всех поистине голливудской улыбой. Николай садиться не стал, остался стоять у двери, и в его кресло села Дуняша — достала пухлый блокнот и приготовилась вести протокол. Воцарилась тишина.

— Да, — протянула Орлова, оглядывая присутствующих, — никогда мы еще не собирались здесь в таком составе. Но, как говорится, в тесноте да не в обиде.

Программисты неуверенно хихикнули.

— Вы все получили уведомление о сегодняшнем собрании еще на прошлой неделе, — продолжила Ирина Петровна. — Мы оповестили вас заранее, потому что знаем, как много у вас работы. И я рада, что вам удалось высвободить время и прийти на нашу встречу. Так что давайте сразу перейдём к делу. Николай, начинай.

К такому повороту событий Николай готов не был: он считал, что объявление о переходе на надомную работу должна сделать Орлова, а он бы взял на себя все технические вопросы.

— Гм, да. Так вот, значит.. — пытался подобрать нужные слова Николай. — Друзья, мы собрались тут вот по какому поводу. Цены на недвижимость в городе растут сумасшедшими темпами, а вместе с ними и затраты на аренду. Из-за этого наши проекты оказываются нерентабельными. Финансисты подсчитали, что мы ушли в минус. Если говорить языком экономической теории..

— Николай, — перебила его Орлова, — я думаю, ребятам это не очень интересно. Давай по сути. «Сама бы по сути и говорила, почему я должен за нее отдуваться?!» — подумал Николай.

— В общем, да, — сказал он вслух. — Не это главное. Суть в том, что мы..

— Закрываемся, что ли? — выкрикнул кто-то из программистов.

— Мне это писать, Ирина Петровна? — шепотом спросила Дуняша. Орлова покачала головой.

— Никто не закрывается, — ответила она за Николая. — Просто мы решили перенести ваши рабочие места из офиса к вам домой.

— Проще говоря, — подытожил Николай, — теперь вам не придется каждый день ездить в офис. Будете работать дома, раз в две недели — приезжать на планерки, а в конце месяца — за зарплатой и премией.

Поймав удивленные взгляды программистов, Орлова кивнула: да, мол, все так и есть.

По рядам пронесся вздох облегчения, многие радостно заулыбались. Но нашлись и недовольные — в основном люди семейные. Они уже рисовали себе ужасающие картины: постоянный шум, крики, плач; дети вешаются на руки, не дают работать; жена отправляет в магазин..

— А можно вопрос? — не выдержал кто-то из семейных. — Как мне работать дома, если у меня там двое маленьких детей? Я не могу себе этого даже представить.

— Ребят, мы все понимаем, поэтому не будем перегружать вас работой, — ответил Николай. — А другие, значит, будут пахать за двоих? — подал голос молодой человек с серым уставшим лицом.

— Нет, ну что вы, друзья, — вступила в разговор Орлова. — Николай совсем не это имел в виду. Распределение задач будет равномерным. Нагрузка на проектах у всех останется прежней, ну и, конечно, зарплата ни в коем случае не уменьшится. Просто теперь мы будем в контрактах и графиках проектов немного сдвигать сроки.

— А, ну это понятно — одобрительно закивали программисты.

— Итак, мои дорогие, завтра утром вы все принесете Николаю заявление о переходе на надомную работу, — подвела итог заметно повеселевшая Орлова. — И с первого числа будете приходить в офис всего три раза в месяц. Если появятся вопросы — милости прошу к Николаю.

Что поделаешь, Коля..

— Катастрофа! — надрывалась Орлова. — Просто катастрофа! — Что такое, Ирина Петровна? — удивился Николай.

— Мне только что звонил этот псих! — Орлова многозначительно вздернула брови, но, не встретив понимания Николая, уточнила: — Грызунов из «Сибугла». У них наша система полетела. Все проводки за два дня поудалялись.

— Опять, небось, тестировщики напортачили, — предположил Николай.

С тех пор как все стали работать дома, прошло три месяца. И все это время Николаю приходилось решать постоянно возникающие проблемы. Сначала нужно было придумать, как передавать сотрудникам задания по проектам, потом — как координировать их работу. Но труднее всего оказалось наладить связь между программистами и тестировщиками. Тут доходило до смешного. Программист писал скрипт, потом сам проверял корректность его работы. Если он замечал какие-нибудь неполадки в программе, то сразу же отправлял письмо на общий адрес тестировщиков: мол, кто первый увидит, того и работа. В итоге за дело брались два-три человека, а то и больше. Выяснив причины «бага», они отправляли заключение программисту. Не раз и не два тестировщики делали разные, а то и вовсе противоречащие друг другу выводы. Тогда программист, теряясь в догадках, пытался самостоятельно докопаться до сути. В итоге все друг с другом переругались и в компании начались разброд и шатание.

— У них там потеряны важные проводки первички за два дня с иностранным клиентом, — продолжала Орлова. — Главбух на ушах, финансовый уже собирает распечатанные первичные документы, чтобы по крупицам вводить данные в систему.

— А бэк-ап у них за какое число?

— Что? При чем тут бэк-ап? Не умничай! — взвилась Орлова. — Проводки у них потеряны безвозвратно, и точка.

— Я недавно разговаривал со своими ребятами, — заступился за подчиненных Николай. — Они как раз по этому проекту отчитывались. Там все было в норме, только

сроки слегка поплыли. Я, конечно, не успеваю за всем следить сам, но ребята проверенные, я им доверяю.

Орлова неожиданно сникла и села на диван рядом с Николаем. В нос ему ударил тяжёлый запах духов.

— Коля, — тихо произнесла Ирина Петровна, глядя куда-то в сторону, — по-моему, мы с тобой промахнулись с надомной работой. Давай сейчас проверим, как они там трудятся, а потом подумаем, как нам быть.

— Давайте, — кивнул Николай. — А что с «Сибуглом»?

— С этими я разберусь сама. Скажу, что устраним все недочеты за свой счет. Что поделаешь, Коля..

А дома лучше

Николай один за другим набирал номера подчиненных. Почти все оказались дома. Не было Петра Журова (он, по словам матери, вышел в магазин за продуктами) и Виктора Мухина — тестировщика, который работал с модулем расчета, внедренным в «Сибугле». «Под «мухой» наш Мухин», — определил Николай.

К вечеру он собрал полное досье на своих сотрудников. Получалась очень интересная картина. Почти все работают как проклятые. Не спят, не едят. Перекуров никаких. А сроки все время сдвигаются — за три месяца ни один проект не закрылся в оговоренный срок. И у всех были какие-то отговорки. Зато, когда речь заходила о зарплате, они вспоминали, в каких тяжелых условиях работают (семья, дети, домашние животные), и просили не забывать о бонусах.

На следующее утро Николай снова отправился к Орловой. — Я вчера обзвонил..

— Погоди, Коля. Выслушай сначала меня, — перебила его начальница. — Грызунову не удалось забить в систему первичку и провести ее повторно. Без этих документов их итальянцы отказываются оформлять какие-то бумаги. Получается замкнутый круг. Устное обещание устранить все недочеты за наш счет Грызунова не устраивает, и акт приемки он не подпишет. Короче, если мы не устраним проблему с софтом за два дня, они выставят нам претензию на круглую сумму. Потому что для них это несколько миллионов рублей потерянной выгоды и ущерб коммерческой репутации.

— За два дня? — переспросил Николай. — Да это практически нереально, тем более с удаленными сотрудниками.

— Вот! — Орлова многозначительно подняла указательный палец. — Именно! Значит, надо возвращать часть программистов в офис. С завтрашнего дня. Другого выхода нет.

— Сложновато это будет, Ирина Петровна. Да и куда их сажать? Места уже нет. Мы и сами друг у друга на головах сидим. Помещение-то мы сдали.

— Надо, Коля, надо. Рассади их как хочешь. Часть все равно у клиента будет тусоваться.

Вернувшись к себе, Николай быстро набросал письмо: «Друзья мои, у нас срывается очень серьезный проект. Чтобы предотвратить катастрофу, нам необходимо мобилизоваться и объединиться. Поэтому руководство компании призывает вас вернуться на свои рабочие места в офисе. Со своей стороны прошу вас сделать это завтра же. Благодарю за понимание».

Теперь возник вопрос, кому отправить это сообщение. «Мухин? — рассуждал Николай. — Его мне и даром не надо. Только волокитит. Комков? Этого обязательно — золотая голова. Кого еще?» Немного подумав, он вбил адреса четырех лучших сотрудников-ветеранов и нажал кнопку «Отправить». В этих людях Николай не сомневался: они работали в компании с момента ее основания и никогда никого не подводили.

Не прошло и десяти минут, как телефон вздрогнул от входящего звонка. — Слушаю, — поднял трубку Николай. — А, Сергей, привет. Получил письмо? Ну?

— Я готов, — ответил Сергей Громкин. — Даже рад, если честно. Неудобно мне дома: работать надо, а получаются всякие пеленки и домашние дела. «Так, с Громкиным

все о’кей», — подумал Николай и, не дожидаясь откликов остальных программистов, набрал телефон Комкова. На том конце провода что-то звякнуло, грохнуло и наконец раздался человеческий голос:

— Марсиане приветствуют вас!

— Комков, ты пьяный что ли?

— Коль, я трезв, как стеклышко.. Прочитал я твое письмо. Выйти, к сожалению, не смогу.

— Это еще почему?

— Не хочу, — просто ответил Комков. — Мне дома нравится работать. Не надо в пробках торчать по полдня. Да и вообще одни сплошные плюсы. Не, не буду я возвращаться в офис.

— Я тебя уволю — и сиди дома! — сорвался Николай.

— Увольняй, Коль. — Комков был совершенно спокоен. — Я с полпинка работу найду. А ты чего делать будешь? Я с тобой уже сколько лет работаю? Десять. Понял? А эти молодые новые, чего ты от них добьешься? Вот и подумай, прежде чем увольнять.

Похожий разговор состоялся у Николая и с Мулисом — тот тоже наотрез отказался выходить в офис. До четвертого сотрудника Николай так и не дозвонился. В итоге на работу должен был выйти только Громкин. Искать кого-то еще смысла не было: остальные программисты действительно работали в компании недавно и в сжатые сроки с таким ответственным заданием ни за что бы не справились.

«Зачем она всех программеров из офиса выставила? У нее, видишь ли, прогрессивные идеи, а мне расхлёбывай!» — сокрушался Николай..

«Отказались выходить на работу?! Это уже ни в какие ворота не лезет! — негодовала Орлова. — И это наши лучшие кадры, наша опора! Совсем распустились, сидя по домам. Да, не могут наши люди без постоянного надзора. Чуть дашь слабинку — и все, полный привет. Да и сама я хороша. Решила на аренде сэкономить! А вышло что? Полный провал. А ведь какая идея была! Гениальная. Беспроигрышная практически. Наверное, я плохо подготовилась к такому ответственному делу. Разогнала народ по домам — и все. А надо было придумать, как их мотивировать, как контролировать процесс. Что же еще я сделала не так? Почему все пошло наперекосяк? В чем я ошиблась? И что же мне делать сейчас — и с сотрудниками, и с “Сибуглом”, и вообще..»

Ситуацию комментируют эксперты

Денис Решин, генеральный директор российского представительства Lenovo

Орлова, безусловно, поторопилась переводить сотрудников в «домашний офис». Она приняла столь ответственное решение, не создав базу для новой системы работы. А между тем подобные проекты требуют серьёзной подготовки. В чем именно она должна состоять?

Во-первых, нужно понять, кто из сотрудников способен работать дома, а кто нет. Во-вторых, — обеспечить людей всем необходимым: компьютером, телефоном, факсом, оборудованием для конференцсвязи и т.д. Кроме того, следует создать интернет-базу, в которой можно было бы общаться и обсуждать рабочие вопросы. Полноценный обмен информацией очень важен — он держит людей в тонусе. Необходимо также устраивать регулярные встречи для удаленных сотрудников. На этих собраниях ставятся новые задачи, вносятся корректировки, коллеги делятся друг с другом мнениями и решают проблемы. Такие встречи позволяют двигаться вперед с учетом всех уточнений и замечаний. В-третьих, руководитель должен создать грамотную систему мотивации. Например, стандартный премиальный пакет можно дополнить бонусами. Не менее эффективным стимулом станут призы и почетные звания. Скажем, на общем собрании можно наградить лучших сотрудников, придумав шутливые номинации: «самый домашний», «самый удалённый», «самый отзывчивый» и т.д. Придется также ввести систему штрафов: люди должны понимать, что нарушение условий контракта — положим, срыв сроков — неизбежно ударит по их карману. И последнее: чтобы избежать

неприятностей, необходимо выстроить четкую систему контроля. Звонить и проверять, дома сотрудник или нет, бессмысленно: он ведь может и бездельничать. С моей точки зрения, основной показатель эффективности любой работы (не важно, офисной или надомной) — это результат. Если задача выполнена в срок и качественно, значит, сотрудник работает в полную силу.

У нас в компании «домашний офис» — часть корпоративной политики. С организацией такой схемы работы не возникло никаких проблем, хотя сначала сотрудники недоумевали: они же привыкли сидеть в офисе. Но вскоре все поняли: трудиться дома — совсем не страшно. Особенно если учесть, что наша компания — международная, с представительствами в разных частях света. Поэтому приходится делать поправки на время: когда одни обсуждают рабочие вопросы с азиатскими коллегами, другие еще спят, зато ночью общаются с Западом. Разница между домашним и традиционным офисом нивелируется, потому что каждый сам планирует свой день.

Конечно, и у нас бывают непростые ситуации, но мы справляемся с ними при помощи микроменеджмента. Рассматривая текущий бизнес-процесс в мельчайших деталях и проверяя промежуточные результаты деятельности надомных сотрудников, мы выявляем причины неэффективной работы и создаем коррекционный план. После этого люди либо добиваются отличных результатов, либо продолжают отставать по всем параметрам. В таком случае с ними приходится расставаться: при переводе в офис они все равно не станут трудиться лучше. Работа на дому — это своеобразная проверка на эффективность, ответственность и результативность. Потому что, находясь в офисе, можно скрыться за спинами товарищей, а дома — нет: там нужно вкалывать и выполнять свои задачи.

В мире много компаний, служащие которых работают дома, — это позволяет сэкономить средства. Часть этих денег можно потратить на поощрение сотрудников, и, если люди узнают об этом, они наверняка станут работать лучше.

Елена Метликина, генеральный директор кинокомпании «Феникс-Фильм»

Эта история о человеке, который совершает импульсивные поступки. Сначала Орлова делает одно, потом — совсем другое. А в бизнесе так нельзя — здесь противопоказаны резкие движения. Поэтому сейчас, я думаю, героине нужно взять тайм-аут и все проанализировать. В первую очередь ей следует «рассортировать» сотрудников — разделить их на тех, кто хочет работать дома, и тех, кому удобнее в офисе. Люди, выбравшие первый вариант, должны подписать контракт, где будут указаны их обязанности и сроки выполнения всех этапов работ. Таких программистов надо очень грамотно «замотивировать». Лично мне кажется, что лучший стимул — материальный. И еще очень важно установить постоянную связь между сотрудниками, которые будут трудиться в офисе и дома.

Вообще я считаю, что идея разрешить программистам работать на дому — очень правильная. Дело в том, что есть люди, которым не обязательно постоянно находиться в офисе. В основном это представители творческих профессий — сценаристы, драматурги, писатели и т.д. Они просто не приспособлены к офисной работе, им нужны комфортные условия. Если бы мы заставляли своих авторов приезжать в офис, то нам пришлось бы каждому выделить отдельный кабинет и ходить вокруг них на цыпочках.

В то же время я убеждена, что далеко не все способны работать вне офиса. Есть такие, кто разбалтывается, расслабляется. Кто-то просто не может сосредоточиться — вот я, например, не в состоянии работать дома: меня все отвлекает. К сожалению, нельзя, взглянув на человека, сразу определить, к какому типу он относится: «офисному» или «домашнему». Поэтому приходится действовать методом проб и ошибок.

По своему опыту могу сказать: чтобы наладить удаленную работу, нужно следовать нескольким правилам. Во-первых, необходимо продумать элементы мотивации. Как я уже сказала, лучший стимул — это деньги. Человек должен понимать: чем быстрее он выполнит задание, тем быстрее получит зарплату. На наших сотрудников действует еще и

творческая мотивация — чем раньше они напишут сценарий, тем быстрее увидят его воплощение на экранах.

Во-вторых, нужно установить контроль над надомными сотрудниками. И здесь главный инструмент — договор, в котором обозначены все сроки, указаны суммы вознаграждения и штрафов. Благодаря этому документу наши авторы знают, какие потери они понесут, если сорвут установленные сроки. Но договор — это еще не все. Существенную роль, конечно, играют руководители. И очень важно, чтобы они не были церберами и действовали методом кнута и пряника — с преобладанием пряника, безусловно. У нас в компании есть еще один «контролирующий орган» — это редакторы. Они работают в офисе и поддерживают постоянную связь с авторами. Если что-то идет не так, они тут же это замечают и решают, как действовать дальше. Кроме того, они помогают сценаристам справляться с проблемами, предоставляют им необходимые материалы и т.д. — в общем, оказывают всестороннюю поддержку.

И в-третьих, следует тщательно подходить к отбору сотрудников. Мы, например, обращаемся только к проверенным авторам — тем, кому мы доверяем или кого нам рекомендовали надежные люди.

И все равно, как бы хорошо ни была отлажена такая система работы, от срывов никто не застрахован.

Дженнифер Трелевич, руководитель центра разработок Google

Ситуация в «ИПО-софт» сложилась непростая, и справиться со всеми проблемами едва ли удастся. И все же попробуем разделить задачи, которые стоят перед Ириной Петровной, на три группы и понять, как их можно решить. Первая — краткосрочные: организовать команду под проект «Сибугла». Вторая — среднесрочные: придумать, как поступить с людьми, которые не хотят работать. Третья — долгосрочные: сделать так, чтобы сотрудники осознавали свои обязательства по отношению к команде и компании в целом.

Сейчас на месте Ирины Петровны я бы оперлась на преданного Сергея Громкина. Ему можно поручить сформировать и возглавить новую команду из программистов «ИПО-софт». Авторитет Громкина, которого все воспримут как «своего», скорее всего окажется несравненно выше, чем авторитет Николая Виданова. Вступив в новую должность, он должен будет прежде всего наладить взаимодействие между людьми, потому что успех разработки во многом зависит именно от слаженности команды. И, конечно, я считаю, что лучших сотрудников нужно премировать. Если проект окажется удачным, такие расходы будут оправданы. Если нет, то у Ирины Петровны в любом случае возникнут серьезные проблемы.

Чтобы программисты могли работать дома, необходимо найти способ измерять их эффективность. Например, дистанционных продажников оценивают по тому, сколько контрактов они заключили, а специалистов по техподдержке — по количеству решенных проблем. У программистов все не так просто. Поэтому в их трудовых договорах должны быть указаны критерии оценки работы и перечислены основные результаты, которых нужно добиться за тот или иной срок. По-хорошему, Ирине Петровне следовало бы внести этот пункт в контракты до того, как распускать всех по домам. Тактичнее сообщить сотрудникам о введении системы оценки производительности и объяснить им важность этого шага Орловой поможет эксперт по кадровой политике. Я думаю, в итоге большинство программистов вернется к нормальному режиму, но, скорее всего, найдутся и такие, кто не примет нововведение. Работать с этими людьми будет сложно, поэтому их придется постепенно выводить из команды. Конечно, при таком подходе атмосфера в компании может испортиться — но лишь на время.

Став главой коллектива разработчиков и тестеров, Громкин должен принять участие в создании новой системы мотивации. Важно понимать, что мотивация — это не только деньги. Отличный стимул для эффективной работы — дружелюбная и непринужденная атмосфера в компании. Люди должны учиться друг у друга, постоянно

совершенствоваться, а этому значительно способствуют доверительные отношения. Очень большая ошибка Ирины Петровны в том, что она развивала только деловые контакты подчиненных. В Google мы поощряем свободное общение и обмен идеями, и люди это ценят. Кроме того, наши сотрудники официально могут тратить 20% рабочего времени на проекты, не имеющие отношения к их текущим заданиям. Это помогает поддерживать творческий настрой и держит людей в тонусе. И, как показывает практика, из таких проектов рождаются очень интересные и полезные продукты, а у сотрудников появляется возможность испытывать что-то новое, углублять свои знания и получать опыт в разных сферах. Думаю, Ирине Петровне стоило бы обратить внимание на подобные способы мотивации.

Олег Прусов, директор департамента по работе с персоналом «Диасофт»

Я думаю, что надомная работа бывает полезна, а творческим людям часто даже необходима. Но организовывать ее нужно с умом. Создавая новую систему, надо сначала протестировать ее на небольшом пилотном проекте. Это означает, что следует отправлять по домам не всех сразу, а лишь небольшую часть сотрудников, желательно максимально самостоятельную и обособленную. И на этом «пилоте» обкатать новую мотивационную схему, варианты взаимодействие людей и предусмотреть все риски.

На мой взгляд, один из важнейших вопросов, который Орлова обошла вниманием, — способ связи между удаленными сотрудниками. Люди, работающие дома, обязательно должны общаться и координировать свои действия. Но одно дело, когда ты сидишь за соседним столом и говоришь: «Вася сделай то-то, Петя сделай то-то», и другое, когда люди находятся далеко друг от друга, — тут уже нужен иной коммуникационный канал. В офисе в каждом подразделении налажены определенные связи — формальные и неформальные, — которые способствуют взаимодействию сотрудников. Разорвать эти связи при переходе на надомную работу очень легко. И чтобы восстановить их, нужно как минимум создать единую базу, в которую все будут вносить информацию о своих задачах, корректировать статус их выполнения и т.д.

Другая ошибка Орловой в том, что она не выстроила четкую систему мотивации руководителей и сотрудников. Например, Николай не знает, на что уходят деньги его отдела, и не вникает в вопросы рентабельности — а ведь он управляет процессами и от него многое зависит. И если Орлова борется за показатели, ей следует вовлечь в борьбу всех руководителей, а для этого их нужно заинтересовать. Что касается рядовых сотрудников, то с переходом на дистанционную работу схема их мотивации тоже должна измениться. Если в офисе они ориентировались на процесс, то дома следует сосредоточиться в основном на результате. Иными словами, сделал работу — получил бонус, не сделал — не получил. Еще лучше связать поощрение со сроками сдачи проектов. Если люди нацелятся на достижение единого результата, они поймут, что ошибка любого из них отразится на показателях подразделения, проекта и компании.

По своему опыту я знаю, что производительность труда дома и в офисе — разная. Дома много отвлекающих факторов, и человек невольно расслабляется: то поспит подольше, то чайку попьет, то в магазин сбегает. Поэтому хорошо бы контролировать процесс еще и на промежуточных стадиях. В идеале контроль должен осуществлять не только руководитель, но и заказчик. Если он следит за ходом работ на всех этапах, то может вносить необходимые корректировки и в конечном итоге получит именно тот продукт, который ему нужен.

Как бы я поступил в этой ситуации? Я вижу два варианта. Первый — достаточно радикальный — вернуть всех программистов в офис и начать эксперимент с нуля. То есть создать пилотный проект и на нем «обкатать» схемы взаимодействия и мотивации дистанционных сотрудников.

Второй, как мне кажется, более реальный — оставить все как есть и в срочном порядке разрабатывать и внедрять новые принципы, подходящие для дистанционной работы. К этому процессу я бы обязательно привлек проверенных людей из числа

программистов и тестеров. Если Орлова прислушается к их советам, она наверняка выстроит грамотную систему удалённой работы.

Вопросы:

1. Как Вы можете охарактеризовать руководителя компании Ирину Орлову?
2. Сколько лет она руководит компанией? Стала ли она лидером в своей отрасли?
3. Как Орлова принимала управленческие решения?
4. В чем проявлялась непредсказуемость ее характера, импульсивность?
5. Как принималось Орловой решение о переходе сотрудников на «домашний офис»?
6. Что нужно было предпринять руководству, чтобы переход на домашний офис был успешным?
7. Какие просчеты были допущены в решениях по мотивации и стимулированию сотрудников в новых условиях?
- Какая система оплаты была разработана? Была ли продумана эта система оплаты и обсуждена с сотрудниками?
8. Все ли сотрудники имеют возможность работать удаленно? Обсуждалось ли это с ними?
9. Была ли разработана (или существовала) какая-либо система контроля за деятельностью удаленных сотрудников? Как вообще осуществлялась функция контроля выполнения заданий?
10. Считаете ли Вы, что работа на дому является проверкой на эффективность, ответственность, результативность?
11. Что Вы можете предложить Орловой? Как «выруливать» из сложившейся ситуации и какие решения следует принять?

Задание 2. По результатам разбора кейс-ситуации составьте должностную инструкцию для сотрудника по заданию преподавателя.

Задание 3 Анализ практической ситуации: «Не транжирьте человеко-часы на совещания»[12]

Большинство компаний продумывают сложные инструкции по управлению капиталом, требуют убедительного обоснования для любых инвестиций, устанавливают пороговые значения и тщательно прописывают право распоряжаться средствами в зависимости от ранга руководителя.

Наоборот, время сотрудников расходуется без ограничений. Звонки, переписка, встречи, телеконференции съедают по нескольку часов в день.

У каждого управленца, но компании по сути никак не регулируют их общение. Большинство организаций вообще не отслеживают, на что уходит время, и потому неудивительно, что его тратят непродуктивно — на бесконечную переписку, ненужные видеоконференции и пустые собрания. Все это прямой убыток: часы, проведенные на совещании у начальника, отняты у клиентов. Штаты раздуты, бюрократия цветет, работа замедляется, доходы падают. Сотрудники все больше времени проводят в офисе, а толку никакого.

Тайм-менеджмент обычно направлен на действия самого человека. Коучи учат, как не утонуть в электронной переписке, не посещать все собрания подряд и так далее. Ценные рекомендации, но, увы, следовать им бывает трудно: заведенный в организации

[12] Майкл Мэнкинс — партнер отделения Bain в Сан-Франциско, возглавляющий подразделение Северной и Южной Америки по оргстратегии. Его книга Decide & Deliver: Five Steps to Breakthrough Performance in Your Organization вышла в Harvard Business Review Press в 2010 году. Крис Брам — руководитель отдела технологий Bain по Северной и Южной Америке, партнер отделения в Сан-Франциско. Грегори Кайми — партнер отдела технологий и оргстратегии в Сан-Франциско.Hbr-russia.ru. Harvard Business Review – Россия.

порядок затягивает, на человека сыплются письма, сообщения, приглашения на встречи, которые нельзя игнорировать — иначе обидятся коллеги, а то и большой босс. Если для вашей компании работа заключается в непрерывном общении, то выбора практически не остается: плывите на другую сторону, как только сможете.

Некоторые современно мыслящие компании решительно сменили подход: они хотят, чтобы руководители ценили драгоценный ресурс времени и бережно им распоряжались. Свой бюджет часов они планируют столь же тщательно, как финансовый. Эти организации не только сократили административные расходы, но и высвободили время руководителей и сотрудников, стимулировали инновации и в результате ускорили рост.

В числах: как организации теряют время

Энди Гроув, бывший гендиректор Intel, говорил: «Вы же не допустите, чтобы коллега воровал оборудование из офиса? Так не позволяйте ему красть у товарищей время». Конечно, такого рода кражи часто совершаются неумышленно. В календарь проникают встречи и собрания, которые не всегда удается четко спланировать. Сами собой появляются инициативы, требующие внимания руководства.

Однако сейчас компании располагают такими инструментами тайм-менеджмента, о которых прежде приходилось только мечтать. Microsoft Outlook, Google Calendar, iCal и другие приложения помогают составить расписание, оповестить сотрудников и отследить, как те расходуют общее время организации, то есть ее ресурсы. Можно выяснить, сколько собраний проводится в неделю, в месяц и в год, и с какими целями, какие отделы и какие должности на них представлены. Эти приложения выявляют даже определенные паттерны в организации, например, параллельную обработку данных до, после и во время собрания. Разумеется, компания обязана гарантировать сотрудникам приватность переписки и общения: кому приятно ощущать постоянный присмотр Большого брата! Тем не менее информацию, которая дает общую картинку распределения бюджета времени, собирать надо.

Недавно Bain & Company провела исследование бюджета времени в 17 крупных корпорациях, применив аналитические инструменты VoloMetrix (Крис Брам входит в ее совет директоров).

И вот наши главные наблюдения.

Цунами электронной переписки. Электронные коммуникации, рассылка и переписка, резко подешевев, заполонили рабочее пространство. Многие руководители получают по 200 писем в день — более 30 тысяч в год, а распространение системы быстрых сообщений и краудсорсинговых приложений усугубили проблему (см. врезку «Оборотная сторона закона Меткалфа»). Если тренд сохранится, то возня с электронными посланиями займет у руководителя более одного рабочего дня в неделю.

Долгие встречи. Руководители вынуждены участвовать во все большем числе мероприятий. Отчасти причина в том, что режим теледоступа упростил участие. В среднем топ-менеджеры тратят более двух рабочих дней в неделю на конференции с участием трех или более сотрудников; в целом 15% времени организации расходуется на эти мероприятия, и доля эта неуклонно растет с 2008 года. (см. врезку «Эффект расходящихся кругов»).

Ограниченный круг общения. Встреч за последние два десятилетия стало больше, но лишь в 20% из них участвуют представители других компаний или хотя бы других функциональных служб. И даже если совещания выходят за границы отдела, в них зачастую участвуют не те люди, а повестка составлена некорректно: происходит обмен информацией, а не обсуждение и поиск альтернатив. По большей части все эти мероприятия не помогают развивать сотрудничество.

Мы также отметили, что люди стали часто отвлекаться на собраниях. В большинстве организаций, которые мы изучали, участники то и дело посылали или читали электронные письма прямо на совещаниях. В одной компании 22% процента присутствующих в среднем посылали по письму каждые десять минут. Более того, руководители постоянно записываются на два одновременных мероприятия, а в последний момент решают, на какое пойти, а какое пропустить. Параллельная обработка информации и двойное бронирование снижают эффективность собраний, и организации назначают дополнительные мероприятия, чтобы все-таки добиться результата. На дополнительных встречах участники еще больше отвлекаются и так далее до бесконечности.

Недостаток контроля. В большинстве компаний время коллектива не оценивают в денежном выражении. Если начальник решил провести собрание, его помощник или секретарь рассылает приглашения или, отыскав окно в графике коллектива, попросту извещает всех о встрече. Например, обнаружив какую-то проблему, созывают целый отдел, просят проанализировать ситуацию и предложить меры по решению. Как правило, никто не учитывает затрат времени и уж тем более не просит разрешения на проведение встречи.

Ничтожный выход. В недавнем исследовании Bain топ-менеджеры оценили более половины собраний, на которых они были, как «неэффективные» или «крайне неэффективные». Тем не менее организации редко оценивают продуктивность совещаний, не говоря уж о наказаниях за бесполезные собрания или наградах за действительно ценные.

Трудно подсчитать, какую часть потерянного времени можно было бы сберечь. Наши данные указывают, что большинство компаний могут высвободить до 20% совокупных рабочих часов, если введут жесткий контроль времени.

Идея коротко

ПРОБЛЕМА

Тайм-менеджмент не поможет руководителям, если он входит в противоречие с обычаями и требованиями организации.

РЕШЕНИЕ

Некоторые компании пробуют новый подход. Они берегут время как драгоценный ресурс и ведут бюджет времени столь же дисциплинированно, как и финансовый.

КОНКРЕТИКА

Новый подход опирается на восемь принципов:
- формировать повестку дня, исходя из приоритетов;
- составлять бюджет времени с нуля;
- прорабатывать бизнес-план для любого проекта;
- упростить оргструктуру;
- распределить ответственность за инвестиции времени;
- стандартизировать процесс принятия решений;
- установить единый распорядок собраний;
- ввести количественные параметры для измерения временнóй нагрузки на организацию.

Эти стратегии помогут компаниям оградить руководителей от покушений на их время, снизить расходы и повысить продуктивность.

ВОСЕМЬ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Некоторые компании всерьез взялись за решение этой проблемы. Они составили официальный бюджет времени и распоряжаются им как ценным ресурсом, ограждая руководителей от покушений на их время, добиваясь продуктивности собраний и других форм связи. На их примере мы выявили восемь полезных стратегий.

Строго отбирайте вопросы повестки встречи. Признак настоящего лидера — умение выделять приоритет. Важно, чтобы сотрудники четко представляли себе, на что нужно тратить время в первую очередь, а что можно отложить или вовсе проигнорировать.

Мало кто сравнится в искусстве управления временем с покойным Стивом Джобсом. А секрет в том, что он был абсолютно зациклен на одной цели — успехе Apple. Раз в год он вывозил сотню топ-менеджеров куда-нибудь на курорт и просил их составить список из десяти приоритетных задач на следующий год. Все участники отчаянно боролись за то, чтобы в шорт-лист вошли их идеи. Но Джобс брал маркер и вычеркивал семь нижних пунктов. «Нам под силу только три», — пояснял он, тем самым ясно показывая, за что компания берется, а чем заниматься не станет. Так Джобс отсекал «шум» и стратегически использовал самых сильных сотрудников, не отнимая у них время напрасно. Темпы инноваций в компании далеко превосходили средние по отрасли, и в итоге Apple быстро сделалась одной из богатейших в мире компаний.

Составьте бюджет времени «с нуля». Многие компании составляют операционный и инвестиционный бюджет каждый год с чистого листа, не используя как отправную точку бюджет истекшего года. Лучшие компании так же составляют и бюджет времени. Они «финансируют» новые совещания лишь за счет отказа от чего-то, что уже находится в пуле мероприятий.

Возьмем к примеру, Ford Motor. Когда Алан Мулалли в 2006 году занял должность гендиректора, он обнаружил, что руководство компании тратит на встречи очень много времени. Невероятно, но ежемесячно для «верхушки» компании — 35 человек — проводили целую «неделю встреч»: пять будних дней обсуждали программу и итоги. Эти сессии обходились компании недешево — дороже, чем она могла себе позволить в ту пору.

В конце 2006 года Муллали обратился к команде с просьбой оценить эффективность регулярных собраний и по итогам отсеял ненужные и сократил затянутые. Заметно повысилась отдача времени. Руководство стало гораздо более критично относиться к заявкам на новые встречи. Хотя менеджеров Ford не просили непременно отказаться от каких-либо мероприятий, прежде чем назначать новые, они сразу же почувствовали, что им выделен некий временной лимит.

Сейчас вместо пятидневных сессий Ford проводит еженедельные встречи по оценке бизнес--плана. Высшее руководство компании четыре-пять часов обсуждает стратегические вопросы и проверяет результаты. Повестка дня стандартная, а потому и подготовка к нему идет в Ford по-накатанному, благодаря чему удалось высвободить тысячи рабочих часов и сократить расходы — как раз в тот момент, когда конкуренты искали государственные субсидии. Повысился темп принятия решений, и улучшилось их качество, а значит, ускорился выход Ford из кризиса.

Прорабатывайте бизнес-план для любого нового проекта. Компании часто «заражаются» инициативностью и начинают громоздить один проект на другой. С виду все они интересные, но очень немногим суждено дойти до конца.

Когда Гэри Голдберг стал в марте 2013 года гендиректором Newmont Mining, он обнаружил в компании 87 проектов разной степени готовности. Каждым занимался один или несколько членов исполнительного совета. Инициативы, направленные на повышение безопасности работ или эффективности добычи, были необходимы, но было много и сомнительных — если подсчитать соотношение вложенных сил и результатов.

Чтобы совладать с «эпидемией проектов», Голдберг приказал составить бизнес-планы для всех разрабатываемых и намечаемых инициатив. Отныне, прежде чем заняться чем-то, руководители проверяли план и считали, стоит ли овчинка выделки. В каждом проекте просчитывалась предполагаемая выгода и все расходы, включая затраты времени, и на каждый назначали ответственного — топ-менеджера, который отчитывался о ходе выполнения плана, а также по бюджету.

Эти меры принесли результат. Многие проекты, затеянные еще до прихода Голдберга, были отменены, поскольку под ними не было убедительного бизнес-плана, а какие-то не прошли «защиту». Через три месяца портфолио инициатив в Newmont сократился на треть. Теперь компания главным образом вкладывала время в повышение безопасности и эффективности работ.

Упростите структуру организации. Чем больше уровней отделяет гендиректора от тех, кто непосредственно работает с клиентами, тем дольше идет информация и тем труднее принимать решение. Все руководители знают это, но не все делают выводы. И еще: многие не понимают, что каждый дополнительный супервайзер — это лишние расходы, далеко превосходящие стоимость самой штатной единицы. Промежуточная инстанция организует свои собрания, и значит, кто-то должен готовить выступления, кто-то их оценивать, и каждое собрание порождает множество себе подобных. Мы вычислили, что в среднем появление нового менеджера в организации добавляет работы на полтора человека — его ставка плюс еще 50% времени одного из подчиненных, а каждый дополнительный вице-президент создает работу для 2,6 человека. Менеджеров и вице-президентов сопровождает целый «караван» помощников, от личного секретаря до руководителя команды — и это еще больше работы и издержек. (См. врезку «Во что

обойдется еще один руководитель».) Работы становится все больше, а времени — все меньше.

Поскольку лишние уровни администрирования означают дополнительные прямые и косвенные издержки, повысить эффективность работы можно, упростив саму организацию, причем начав с верхних слоев. В 2010 году Калифорнийский университет в Беркли столкнулся с серьезными финансовыми затруднениями: из-за накопившегося дефицита бюджета у него срезали $150 млн. Чтобы профинансировать деятельность, на которой держится репутация университета как учебного и научного центра, администрация стала искать способы сократить расходы. Летом того же года ректор университета Роберт Биргено предложил программу улучшения операционной деятельности кадровой, финансовой, информационной-технологической и административной служб для всех 14 колледжей и ста с лишним кафедр университета.

Все эти службы стандартизировали, упростили, сделали межфакультетскими. Это позволило удалить сотни ненужных «промежуточных звеньев» и высвободить немало времени. Реструктуризация и упрощение сберегли университету около $120 млн в год. Беркли научился тратить меньше, а делать больше.

Выделите ответственных за временные затраты. Большинство компаний не ограничивают круг людей, обладающих правом созывать собрания. В результате — решения о том, как долго продлится заседание, кого позвать и даже обязаны ли приглашенные присутствовать лично, зачастую принимают на нижнем уровне иерархии. Мероприятия стоят недешево, но планируются бесконтрольно.

К примеру, руководители крупного производства недавно обнаружили, что регулярные полуторачасовые совещания менеджеров среднего звена обходятся более чем в $15 млн в год. На вопрос, кто санкционировал эти встречи, менеджеры не могли дать вразумительного ответа. «Никто… помощник Тома рассылает приглашение, и команда собирается». Иными словами, секретарю младшего вице-президента позволено тратить $15 млн по собственному усмотрению. Если бы речь шла о прямых расходах, никто бы не позволил ему распорядиться и значительно меньшей суммой.

В другой производственной компании, с которой мы недавно проводили работу, руководство нашло два простых способа сократить малопродуктивные собрания. Во-первых, продолжительность срезали с часа до получаса, а во-вторых, ограничили число участников — не более семи. Теперь, чтобы провести встречу длиннее полутора часов или с участием более семи человек, надо было получать разрешение руководителя на два уровня выше. За полгода бюджет времени сократили: в денежном эквиваленте выигрыш был равен зарплате двухсот сотрудников.

Стандартизируйте процесс принятия решения. Во многих компаниях процедуры и права проработаны так плохо, что люди дольше обсуждают кто и что должен решать, чем непосредственно формируют и выполняют решения. В таких случаях имеет смысл выработать единый для всей организации стандарт: это заметно повысит эффективность принятия решений и сбережет время для других дел.

Хорошим примером может послужить Woodside, крупнейшая в Австралии независимая нефтегазовая компания. Годами упор делался на «матричный» принцип и сотрудники не были четко закреплены за отделами. Система способствовала сотрудничеству между разными подразделениями компании, но права и подотчетность не были прояснены. В результате все больше времени уходило на координирование действий различных отделов и филиалов — и соответственно возрастали расходы. В 2012 году руководство Woodside прописало ряд принципов, однозначно распределив обязанности, права и ответственность между разными подразделениями, техническими службами и штаб-квартирой концерна. Многие сотрудники прошли специальный тренинг, освоили новые принципы работы и поняли, как их применять в своих командах. Чтобы устранить искусственные препятствия и ускорить процесс принятия решений, была создана небольшая сеть «навигаторов» — представителей разных отделов компании.

Результаты не заставили себя ждать. Разобравшись с вопросами ответственности, руководители Woodside заметно облегчили принятие решений. Сэкономленное время в основном тратят на выполнение решений и выявление новых возможностей роста.

Установить единый распорядок. Ни одна компания не может вовсе отменить собрания —они помогают налаживать сотрудничество и принимать основные решения. Но можно заметно повысить качество встреч, если соблюдать несколько очевидных норм.

• Ясно прописывать цели совещания. В Intel у любого собрания сразу обозначают задачи: информация по теме А, обсуждение темы В, решение по теме С. Звучит просто, но благодаря таким мерам все присутствующие знают, к чему должны прийти.

• Готовить заранее. В компании Ford все материалы для еженедельной встречи BPR рассылаются заранее, чтобы участники могли ознакомиться с ними до собрания и меньше времени тратить на обмен информацией уже на самом собрании.

• Начинать вовремя. Если часовое собрание начинается всего лишь с пятиминутным опозданием, компания теряет 8% полезного времени.

В других сферах деятельности руководство такого не потерпело бы. • Заканчивать быстро, особенно если толку не видно. Стив Джобс требовал «смены состава», если видел, что участники явились неподготовленными или продуктивность обсуждения, падает. Кое-

кому это казалось чересчур грубым, но так он предотвращал напрасные траты времени и денег.

Информируйте менеджеров об их затратах. Говорят, то, что нельзя измерить, невозможно проконтролировать. Однако лишь немногие организации регулярно измеряют такие существенные, сказывающиеся на продуктивности параметры, как продолжительность и посещаемость собраний, объемы электронной почты. Без мониторинга невозможно понять, на что расходуется время, и трудно его организовать. А не зная текущих показателей затрат времени, невозможно установить целевые.

Многие руководители уже подсчитывают, сколько времени они проводят на собраниях с разными коллективами и по разным поводам. Для этого достаточно завести личный ежедневник. Некоторые компании, в том числе Seagate и Boeing, проводят эксперимент: предоставляют менеджерам полный отчет о том «бремени», которое те возлагают на компанию в виде собраний, электронной переписки и так далее.

В Seagate несколько руководителей участвуют в специальной программе: они получают отчеты о своих затратах времени в сопоставлении со средним для руководителей их уровня. Эти сводки помогают скорректировать практику работы.

ВРЕМЯ — САМЫЙ ДРАГОЦЕННЫЙ РЕСУРС ОРГАНИЗАЦИИ, но зачастую его тратят зря. Ни за какие деньги нам ни прикупить к суткам двадцать пятый час, ни вернуть минуты, проведенные в бессмысленной говорильне. Чтобы ваша команда работала по максимуму, нужно беречь драгоценное время сотрудников, составлять строгий бюджет времени, приложить усилия к тому, чтобы инвестиции времени приносили вашей компании как можно большую прибыль.

Вопросы для обсуждения:

1. Как рассчитать стоимость рабочего времени, и для чего нужна эта величина?
2. Каким образом можно высвободить время, и для чего это необходимо делать?
3. Как успевать делать все?
4. Что делаете Вы, для того что бы у Вас было достаточно свободного времени?

Семинарское занятие 9,10. Стратегия личностного развития – 4 час.

Цель занятия: углубление знаний и усвоение студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях (компетенция УК-6).

Форма проведения – развернутая беседа-дискуссия, разбор кейс-ситуаций, самостоятельная работа.

Задание 1. Заполните макет стратегического плана: Стратегический план по самосовершенствованию и достижению личных целей:

Настоящее

1. Ваша цель, опишите себя. Выразите свои представления о будущем и свою мечту в жизни.
2. Как бы Вы описали себя человеку, которого не знаете?
3. Как бы Вас описали ваши друзья незнакомому человеку? |
4. Определите людей, оказавших на Вас наибольшее влияние.
5. Определите основной характер влияния каждого из них.
6. Определите Ваши любимые виды общественной деятельности и хобби.
7. Перечислите вещи, которые доставили Вам наибольшее удовольствие за последний месяц или более длительный период времени.
8. Охарактеризуйте в одном абзаце цель Вашей жизни.
9. Назовите три Ваших любимых занятия.
10. Назовите три Ваших нелюбимых занятия.

Будущее

1. Опишите в одном абзаце, какой бы Вы хотели видеть свою жизнь через 5 лет.

2. Опишите свою жизнь через год.
3. Определите наиболее точно для себя отдельные цели на ближайший период:

Духовная	через 5 лет
Сфера:	через год
Карьера:	через 5 лет
	через год
Семья:	через 5 лет
	через год
Здоровье:	через 5 лет
	через год
Финансовое	через 5 лет
положение:	через год
Досуг:	через 5 лет
	через год
Прочее:	через 5 лет
	через год.

4. Анализ влияния внешней среды на Ваши сильные и слабые стороны. Что происходит в мире вокруг Вас?
5. Какие перемены, происходящие вокруг, могут оказать влияние на Вашу жизнь?
6. Назовите Ваши сильные стороны как можно более объективно.
7. Назовите Ваши слабые стороны как можно более объективно.
8. Перечислите запомнившиеся неудачи и проанализируйте их причины.
9. Определите, мешают ли Вам эти неудачи в Вашей сегодняшней жизни.
10. Анализ служебного положения и работы вообще. Разместите по приоритетам от 1 до 8 Ваши целевые установки на службе:

- Удовлетворение ожиданий начальника;
- Престиж и положение;
- Уверенность в завтрашнем дне;
- Возможность независимо мыслить и действовать;
- Более высокая заработная плата, увеличение льгот;
- Признание руководством Вашей деятельности;
- Продвижение по службе;
- Личный рост и развитие.

11. Что Вам больше всего нравится в Вашей работе?
12. Насколько, по Вашему мнению, Вы используете свой потенциал на работе?

Реализация плана

1. Как Вы собираетесь достичь цели?
2. Назовите 4—5 мероприятий, которые Вы должны осуществить в течение ближайших месяцев, чтобы оказаться там, где планировали, через год и 5 лет.
3. Назовите 4—5 вещей, которые мешают Вам на пути к цели.
4. Определите, чья помощь Вам необходима в достижении целей.
5. ЦЕЛЬ — должна быть конкретной, измеримой и укладываться в определенные временные рамки.
6. СТРАТЕГИЯ — каковы необходимые шаги, когда Вы начнете, что будете делать, каков более подробный план действий.
7. КОНТРОЛЬ — как Вы собираетесь контролировать выполнение плана, с кем Вы можете обсудить свой план, что произойдет в результате обсуждения, может ли этот человек помочь Вам на пути к цели.
8. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ — определите что-нибудь конкретное, что может послужить вознаграждением для Вас при постижении цели.

Задание 2. Разбор кейс-ситуации «Тяжкое бремя застенчивости»

Дотошная и исполнительная сотрудница издательства молча тянет воз ответственной работы и, будучи не в силах поговорить о чрезмерной нагрузке, подумывает об увольнении.

ТЯЖКОЕ БРЕМЯ ЗАСТЕНЧИВОСТИ

Ирина Ивлева откинулась на спинку кресла и устало посмотрела на монитор. Нужно было отредактировать еще треть книги, а времени оставалось в обрез. «Придется работать два дня практически без сна», прикинула она и обвела взглядом комнату.

Возле письменного стола стопкой громоздились всевозможные словари. Вещи в беспорядке висели на стульях, экран телевизора покрылся тонким слоем пыли. Квартира неделю не убиралась, Ирине просто было некогда. Ее шеф в издательстве «Розанофф», где она трудилась уже девять лет, попросил срочно выполнить работу, сулившую неплохую прибыль -- отредактировать перевод довольно посредственной книги о воспитании дошкольников. «Ну и какого черта я опять согласилась?! - устало ругала себя Ирина, - Уже четыре дня сижу безвылазно дома, как затворник, так и свихнуться недолго…»

Ирина потянулась и расправила затекшую спину. За срочность ей, конечно, доплачивали, но несущественно. Главным было другое. Она выполняла срочные, важные заказы в любое время дня и ночи, а издательство разрешало ей работать большую часть времени дома, так что в офисе Ирина появлялась один-два раза в месяц. Поначалу это ее устраивало: неплохая зарплата, и время на дорогу тратить не надо. «Но сейчас это превратилось в изматывающий марафон, который изрядно достал»,- подумала она.

От невеселых мыслей Ирину оторвал телефонный звонок - это был ее непосредственный шеф, зам главного редактора издательства Михаил Вершинин. Ирина проработала с ним все девять лет, но до сих пор пасовала перед его шумной и беспеременной манерой общения.

-Ирочка, как наши дела с книгой? - прогремел в трубке голос шефа.

-Работаю, Михаил Анатольевич. Сдам, как и обещала, через два дня.

-Ну и отлично! У меня к тебе еще одно дело, - пробасил Вершинин.

-Нам удалось зацепить перспективного автора- Евгения Тимофеева. Ну, ты знаешь, что книга по азиатской кухне неплохо разошлась у конкурентов. Так вот: у него готова еще одна, тоже про еду, надо с ней поработать.

-Михаил Анатольевич, я еще эту не закончила. К тому же еще две книги на мне висят, вы же помните, я их отложила? Мне бы передохнуть…

-Ирочка, нужно, позарез. Автор капризный, текст - сырой, возможно, его нужно будет оживить. А затягивать проект мы не можем, нам позарез нужны бестселлеры ---- сама знаешь, мы еле окупаемся. А ты же профи! И заменить тебя некем!

-А сроки?

-Чем быстрее, тем лучше.

-Ну хорошо, - сдалась Ирина. -Присылайте.

-Вот и прекрасно! Ты умница! На связи.

"Если бы еще это ценили!" - подумала редактор, кладя трубку. На мониторе монотонно мигал курсор. Ирина вернулась к работе, но сосредоточиться не могла. Чувство легкой обиды из-за того, что она в очередной раз уступила, даже не обмолвившись о накопившихся претензиях, не отступала.

Ирина вспомнила, как все начиналось. Придя в издательство сразу после философского факультета, она поразила всех своей работоспособностью. Постепенно начальство нагружало ее работой все больше и больше. "Гиперответственна и гипервнимательна» так о ней отзывались коллеги, и ее шеф пользовался этим не стесняясь, зная, что планку качества она не опустит. Ирина засиживалась допоздна, перерабатывала, но халтуру никогда не сдавала. Сейчас ей было 34 года, и она по-прежнему буквально вгрызалась в текст, дотошно исправляя все огрехи - благо, чувство

языка и навыки рассказчика у нее были отменные. И руководство стало поручать ей редактировать прозу взыскательных к правкам авторов.

«Ириш, да на тебе просто ездят, как на тягловой лошади, а ты молчишь. Сколько можно?! возмущалась ее подруга. Поговори с начальством. Будь смелее. Что ты стесняешься?» Но Ирина отнекивалась: просить для себя ей было неудобно -- характер не позволял, куда проще было взвалить на свои плечи побольше работы. Знакомые советовали ей поискать место поденежнее, но она прикипела к издательству, которому отдала столько лет. Да и в других местах платили примерно столько же, а график был более жесткий. Зачем менять шило на мыло? Со временем, утешала себя Ирина, руководство, может быть, само дозреет до мысли, что она заслуживает большего.

«Наша рабочая лошадка»

Михаил Вершинин подъехал к нзда- сельскому дому в хорошем настроении. Через полчаса у него должна была состояться встреча с писателем Тимофеевым. Работа над книгой за- тягивалась: Ирина от перенапряже- ния слегла с температурой. Писатель нервничал, и Вершинин планировал его дипломатично успокоить. Поставив машину на сигнализа- цик, он вошел в старое четырех- этажное здание советской постройки. Некогда это был административный блок часового завода, почившего в бозе после распада СССР. За 16 лет существования издательский дом, начинавшийся с трех сотрудников, разросся и теперь занимал три этажа. В последние годы, однако, он пере- живал не лучшие времена. Тиражи падали, торговых точек становилось все меньше. Тимофеев был пунктуален и ровно в два часа пополудни появился в приемной Вершинина, благоухая, как свежевымытый огурец, «Проходи- те», -- пригласил его Михаил. Писатель осмотрелся, сел за стол. Вершинин попросил секретаршу принести чай и кофе.

-Так когда же выйдет моя книга? -перешел к делу Тимофеев.- Все откладываем и откладываем. Месяц уже прошел.

-Видите ли, чем дело,- начал Вершинин, -работа над книгой заняла у нашего редактора больше времени, чем планировалось.

-Ну так замените редактора, подключите другого, в чем проблема?

-Мы хотели бы, чтобы работу закончила она. Я уверен, результатом вы будете довольны.

-Хм, мне казалось, вы тоже заинтересованы в том, чтобы издать книгу побыстрее. -Не беспокойтесь. Понимаете, редактор - женщина, подвержена эмоциональным всплескам, личные неурядицы, быстро устает… Она придет в форму и закончит все в лучшем виде. Не беспокойтесь!

Почувствовав, что стоит попытать счастья и поторговаться, Тимофеев поднажал: -- Нет, так дело не пойдет. Думаю, я вправе потребовать увеличения роялти. Например, до 20%.

-В два раза?! -- Вершинин внимательно посмотрел на писателя. Тот излучал невозмутимость.

«Заранее подготовился, искал только повод», подумал зам главного. А вслух подытожил:

-Сама постановка вопроса, мягко, говоря, неправомерна. И аппетиты у вас чересчур. 10% стандартная доля. Подумайте сами, мы ведь заключили договор. ---Хорошо, согласился писатель, но имейте в виду, что права на публикацию книги у вас не исключительные и я могу обратиться в другие издательства. Попрощавшись, Тимофеев вышел.

«Каков наглец», подумал Вершинин и плеснул в стакан минеральной воды. Обойдя вокруг стола, он позвонил гендиректору Евгению Лаврушину. Тот обедал в ресторане неподалеку, и его подчиненный решил составить ему компанию, а заодно пройтись. Лаврушин, сухощавый 53-летний седовласый мужчина, обедал в полу пустом зале. К книгам он был неравнодушен с детства: отец и мать, гумани- тарии, привили ему любовь к чтению. В книжный бизнес Евгений пришел из консалтинга: семья жила небогато, и

Евгений, получив экономическое образование, сначала консультировал клиентов из самых разных компаний, от «Росэнергоатома» до производителей шоколада, а затем сам возглавил небольшое агентство. Когда ему пошел пятый десяток, он вспомнил о своем увлечении. А тут по какому-то удивительному стечению обстоятельств его позвал к себе владелец издательства, с которым Евгения познакомили общие друзья.

Ну что, как вчера сыграли?- поприветствовал его Вершинин. Накануне гендиректор пригласил коллег поиграть в теннис. Компания подобралась чисто мужская: в руководстве женщин почти не было, да и в теннис никто из них не играл.

-Неплохо. Сначала я выиграл пару партий, но в итоге боевая ничья. Что утебя нового?

Вершинин рассказал о недавнем разговоре с Тимофеевым: мол, тот потребовал поднять роялти - якобы из-за Ирины, которая стала медленнее работать. общем, она попросила отсрочку не успевает и хочет передохнуть, резюмировал Вершинин.

-Все отдыхать хотят… А что с ней?

-Ну,- протянул Вершинин, подустала, мотивация упала.

В издательском доме царили порядки, установленные владельцем: женщинам, как правило, платили чуть меньше, чем мужчинам на аналогичных должностях. На ключевые посты также предпочитали брать мужчин они, по мнению гендиректора, лучше управляли коллективом. Впрочем, профессионалами на низких должностях, вроде Ивлевой, старались не разбрасываться. К тому же Ирина работала в издательстве долго и самоотверженно, чем заслужила расположение руководства.

-Да уж, наша рабочая лошадка, нахмурился Лаврушин, Мы без нее никуда… Может, оклад ей поднять? На повышение она не тянет, слишком застенчивая... Да и не сработается с нашим мужским коллективом.

У Вершинина зазвонил телефон. Это была Ирина.

-Ирочка, как твои дела?

-Уже лучше, Михаил Анатольевич. Сейчас вот с автором общалась, ну с Тимофеевым. Ему бы сюжет подправить, но он ни в какую. Хотела с вами посоветоваться.

-А ты пожестче с ним. Это же бизнес, говори коротко и по делу: не принимаете наших правок, не будете у нас издаваться! Мы же деньгами рискуем.

-Ну, люди так разбегутся…

-Не разбегутся. Так ты и время сэкономишь, и силы. Запомни: мы издательство, а не кружок по интересам.

(Ирине просить для себя было неудобно, куда проще было взвалить на свои плечи побольше работы. К тому же она работает в издательстве девять лет)

Проще уволиться

Зеркальная поверхность бассейна взметнулась брызгами: с бортика в воду нырнула пожилая дама в шапочке. Ирина расположилась неподалеку в шезлонге в компании бывшей одноклассницы. Светлана Бушкова, директор по рекламе ресторанной сети, давно переживала за подругу. Это она настояла на том, чтобы Ирина, почти месяц безвылазно сидевшая дома над текстами, дошла наконец до бассейна.

- Завязывай ты с такой нагрузкой, слышишь?—Светлана неодобрительно качала головой, вглядываясь в бледное лицо подруги.

-Ну куда они без меня? Замены мне нет, кто будет работать?

-Да ладно, незаменимых не бывает.

Сами как-нибудь обойдутся.

-Скажешь тоже. Вот они разговаривали-разговаривали с писателем Тимофеевым, в итоге он ушел от нас. Почти. Я его вернула, хотя это было практически невозможно.

-Чем же ты его взяла?

- Я ему предложила один сюжетный ход, и книга заиграла. Он оценил, - торжествующе улыбнулась Ирина.

- Так, забудь ты про свою работу. У тебя же никакой личной жизни!

Это была правда. Когда-то у Ирины был муж, с которым она познакомилась, практически не отрываясь от производства: Сергей издавал в «Розаноффе» книгу по ландшафтному дизайну. Однако семейная жизнь не задалась: после двух лет брака супруги развелись, а их дочь Даша осталась жить с матерью. Сергей, неплохо зарабатывавший на озеленении дач состоятельных москвичей, купил бывшей жене однокомнатную квартиру на окраине Москвы. Однако деньгами помогал только по праздникам.

Когда Даше исполнилось два года, Ирина отдала ее бабушке - совмещать материнство с редакторской работой ей совершенно не удавалось. А не работать она не могла - деньги больше взять было неоткуда.

Ирина вздохнула.

-Вот! А теперь послушай меня. Тебе нужно поговорить с гендиректором. Изложить все как есть. Сказать, что так больше продолжаться не может.

-Да не могу я! Мне проще уволиться… Тем более я пыталась разговаривать со своим начальником.

-И что?

-И ничего толкового из этого не вышло. Он как будто не слышит меня, словно мы на разных языках говорим. Я ему про загруженность, а он: мы тебе поднимем оклад. Как будто в этом дело! Надавал мне еще кучу дурацких советов..., Типа пожестче с авторами!

-И?

-И от меня ушли два автора, отказались работать. Их взяло другое издательство. Вот ни бельмеса в моем деле не понимают, а советы раздают! - Ирина от возмущения замолчала.

Тишину нарушил всплеск - в воду нырнула еще одна дама.

-К тому же они все какие-то сексисты, - продолжила Ирина. - Женщины у них всегда на вторых ролях, всерьез меня не воспринимают. Перспектив в этом издательстве никаких!

Светлана задумчиво слушала подругу.

- Так, ты оттрубила на них девять лет. И вполне можешь на это указывать. Увольняться же тебе не хочется? Ну вот. Тебе просто надо найти правильный подход, завести разговор с гендиректором, чтобы он тебя выслушал. И не тушуйся! Попроси, чтобы снизили нагрузку, поговори о повышении. Тебе же самой до чертиков надоело, что на тебе все ездят.

-Легко сказать! Я не знаю, как это сделать… У меня словно барьер какой-то... Может, лучше все же уволиться?

<u>Как поступить редактору? Ситуацию комментируют эксперты.</u>

Борис Кузнецов, генеральный директор издательства Росмэн.

СЛУЧАЙ абсолютно типичный. И не только для издательского бизнеса. В любом деле есть молчаливые рабочие лошадки, которые, надрываясь, тянут непосильный груз.

Что посоветовать редактору?

В таких случаях я всегда прошу- скажите словами! Руководитель не всегда способен понять «тонкие сигналы» и сообщения, переданные мимикой. Сверху часто кажется, что если явных сигналов тревоги нет и все работает, то зачем что-то менять. И, конечно, редактору не нужно загонять себя в модель бессловесного подчинения. Если кто-то начальник, то ты не обязательно дурак. Если ты ценный сотрудник (а в случае Ирины это именно так), то тебе вынуждены будут пойти навстречу.

Естественно, разговор с руководством нужно подготовить.

Во-первых, Ирина не единственный редактор на издательском рынке труда. Хорошо бы ей узнать, каким образом организована работа на аналогичных должностях в других издательствах. Не в общих словах, а точно по конкретным компаниям (редакторский мир

узок, и Ирина наверняка знает многих коллег). Точно могу сказать, в российском издательском мире существуют не только авральные методы ведения дел. Во-вторых, необходимо узнать/ отыскать/посчитать нормативы редакторской работы в штате. Они точно есть. Исходя из этих нормативов очень просто показать руководству свою загрузку.

Далее. Не стоит руководителю просто вываливать кучку цифр и обид, ожидая от него решения. Нужно предложить свои сценарии. Ирина точно должна определиться, чего она хочет -повышения дохода, карьерного роста или разгрузить свое рабочее время. В зависимости от этого нужно и предлагать свои варианты. Как минимум, я бы посоветовал оговорить и установить нормативный минимум загрузки и зафиксировать для него уровень своей заработной платы. Далее я предложил бы варианты сдельной оплаты сверхнормативных работ. Главное, делать все это не в конфликтной форме, сваливая накопленные годами обиды. Это обычный разговор. Наверняка той же Ирине приходилось в рабочем порядке обсуждать с руководством условия работы различных аутсорсеров.

Что делать, если руководство не принимает предложений и не идет на компромисс? Все очень банально - нужно спокойно менять место работы. Могу с уверенностью сказать, что такие редакторы в дефиците. Особенно сейчас. Ирина может заглянуть на HeadHunter и понять, каков объем предложения. Ну и, в конце концов, всегда есть возможность стать профессиональным редактором-аутсорсером. Если правильно организовать свою работу, то доход в этом случае может увеличиться и появится возможность самостоятельно управлять своим временем. Скажу даже больше,издатели теперь стараются ориентироваться именно на внештатные схемы работы со сдельной оплатой.

И несколько слов об издательстве. По косвенным признакам можно предположить, что это не очень большая компания, где еще живут традиции девяностых. В их ситуации отсутствие нормирования, планирования и учета редакционных работ чревато в будущем тяжелой ситуацией с редакционным персоналом. Постоянная работа с внеплановыми авралами изнашивает рабочий коллектив.

Татьяна Лобанова, доцент кафедры Управление человеческими ресурсами НИУ ВШЭ

Ирина относится к категории профессионалов, которые не умеют работать. В типологии трудовой мотивации профессора Владимира Герчикова ее надо отнести "профессиональному" типу, для которого характерно предпочтение креативных, неповторяющихся видов работ, трудных заданий, с которыми может справиться далеко не каждый. Таких работников отличает стремление к самосовершенствованию и развитое достоинство профессионала. Как показывают исследования Герчикова, их лучше всего стимулирует максимальная автономия; самоконтроль качества и результатов работы; свободной распорядок работы, контрактная форма найма.

На мотивацию Ирины хорошо повлияют переменная часть заработной платы, зависящая от достижений, целевые премии, повышение в должности, а также благодарности, грамоты, звания типа «лучший редактор», «ударник месяца». Подруга правильно советует Ирине говорить о повышении именно с гендиректором, ведь сложившиеся отношения с ее непосредственным начальником Вершининым могут помешать ей высказать свои претензии, а ему - понять ее и пойти навстречу. А вот с гендиректором вероятность быть поддержанной выше.

Но вряд ли и гендиректор разбирается в типах мотивации, поэтому Ирине, как воздух, нужна уверенность в себе. Ее недостаток превращает жизнь Ирины в испытание на прочность. Она неэффективно тратит энергию, волнуется, беспокоится, нервничает, болеет, вместо того чтобы с удовольствием делать дело. Для нее был бы очень полезен какой-нибудь тренинг, который помог бы снять «тяжкое бремя ответственности».

Если же после разговора гендиректор проявит недальновидность и не станет никак стимулировать ценного сотрудника, надо искать работу, отвечающую запросам и интересам. Уверена, что у Ирины есть все шансы ее найти.

Михаил Котомин, генеральный директор издательства Ad Marginem

ИЗЛОЖЕННАЯ история представляется довольно старомодной, поскольку редакторская работа сейчас выглядит несколько иначе. Редактор текстов, о котором идет речь в кейсе, сохранился в двух вариантах: либо это литературный негр, который может переписать несложный текст за автора, либо редакторы старой школы, но они обычно работают с переводами. Поэтому Ирине я бы для начала посоветовал определиться, каким редактором она хочет быть дальше. Переписывать тексты за российских второстепенных авторов - это самая черновая работа. Желающих выполнить ее много, особенно среди провинциальных филологов, которые работают удаленно. И тут советовать что-то сложно, так как литературный негр - самая низкая точка для переговоров, и коммерческому издательству легко заменить Ирину. В некоммерческих же издательствах, как правило, имеют дело с сильным авторским голосом, и редактор может лишь дать автору совет, но не переписывать за него текст. Где вы видели, чтобы выходила книга за подписью, например, Акунина и под редакцией такого-то?

Особняком стоят переводы. К сожалению, перевод и редактура в современной структуре книжной цены занимает очень малую часть, то есть мизерные деньги. Поэтому объемную прозу берутся переводить активисты, у которых нередко хромает язык и стиль, В такой ситуации редактор очень важен, таких редакторов наперечет.

В любом случае Ирине я бы посоветовал активнее создавать себе имя: больше заниматься своей специальностью, отбирать тексты, с которыми она хочет работать. Ей стоит сотрудничать с разными издательствами, участвовать в книжных проектах и следить за тем, чтобы проекты складывались в какое-то лицо, специальность.

Если издательству важно оставить у себя такого редактора, то стоит ее перевести частично на сдельную работу. Можно оговорить базовую ставку, объем работы, а все, что сверх него, оплачивать сдельно. Впрочем, я не вижу для Ирины возможностей карьеры внутри издательства. Самое полезное, что она бы могла сделать, уйти из штата и стать фрилансером.

Вопросы для обсуждения:

1. Что можно посоветовать Ирине?
2. Как можно рассчитать загруженность того или иного сотрудника?
3. Умеете ли вы говорить нет, и как часто вы это делаете, если умеете?

Задание 3. Разбор кейс-ситуации «Чувство долга vs работа мечты»

Талантливый молодой сотрудник уговаривает начальника оплатить ему учебу в США, но по ее окончании понимает, что не может вернуться в компанию и отработать ссуду.

Чувство долга vs работа мечты

Высоко в небе над Гренландией с суммарной скоростью 1800 км/ч сближались два сотрудника глобальной консалтинговой компании New World Group.

На одном из лайнеров летел подающий надежды аналитик Петр Гальцев, возвращавшийся из Калифорнии в Москву с учебы. Не привыкший к долгим воздушным путешествиям, он с интересом поглядывал то в иллюминатор, то на спящих пассажиров, пытаясь угадать их характер, привычки и род занятий. Трансатлантический перелет был для него сродни приключению, но чем больше он приближался к дому, тем глубже погружался в раздумья. Ему нужно было определиться: оставаться в компании или нет.

Навстречу Петру в другом самолете летел его начальник Аркадий Шеин, гендиректор представительства New World Group в Москве. Раскинувшись в кресле салона бизнес-класса, он заказал скотч и хмуро уставился на плавившиеся в стакане кубики льда. Закаленный в командировках ветеран международных авиалиний,

объездивший за счет компании полмира, Аркадий воспринимал перелет как дело привычное и утомительное. Правда, с каждой сотней километров его лицо светлело, ведь лайнер неумолимо приближал его к заветной точке. Калифорнии, где его ждали солнце, воздух и вода: головной офис решил устроить встречу партнеров из разных стран на побережье Тихого океана.

«Если уходить, то что я ему скажу? размышлял Петр, - Здравствуйте, Аркадий, спасибо за все, до свидания?» Дело в том, что в США он познакомился с разработчиками, придумавшими многообещающий сервис для контроля здоровья. Им нужен был управленец, полный воли и амбиций, которыми был с лихвой наделен Петр Гальев. Его пригласили в команду, и это была работа, о которой он мечтал. Но взять и уйти из New World Group он не мог. Московский филиал компании оплатил ему обучение в США – под письменные гарантии, что он вернется и отработает. И учебу для него пробил лично Шеин, разглядевший в нем талант и хватку. «Интересно, как бы он поступил на моем месте? - спросил себя Петр и, не найдя ответа, прикрыл глаза: разберемся..»

Аркадий тоже думал о Петре. Его протеже недавно прислал ему настораживающее электронное письмо с просьбой о встрече, «чтобы обсудить дальнейшие перспективы работы в компании». «Что-то парень интригует, -размышлял гендиректор, разглядывая в иллюминаторе приближающуюся серебристую точку. — Как бы у него голова от успехов не закружилась».

Точка за окном увеличилась - это был лайнер Петра, утомившегося от полета и наконец забывшегося крепким сном. Самолеты разминулись, и, оставляя за собой инверсионные следы, разлетелись в разные стороны. «Как бы и он так не улетел, — подумал Шеин. — И куда молодые спешат? Быструю карьеру им подавай. Человеку созреть нужно, чтобы управлять. А не скакать с места на место. Впрочем, у Петра обязательства перед нами. И я ему скольким помог! Никуда он не денется..»

Как Петра работать пригласили

Карьера Петра складывалась до сих пор, скорее, не осознанно, а под влиянием успешно сданных выпускных экзаменов. Родом из вологодского райцентра, он без протекции поступил в престижный московский вуз на факультет бизес-информатики. В то время Петр отличался окающим говором, провинциальной скромностью неискушенной прямотой. «А это вам,- зашел он в деканат в начале первого учебного года. - Вот клюква-то — наша, с экологически чистых болот. Вот масло-то – льняное! А это коклюшки – для намотки ниток и волос..»

По окончанию вуза Петру предлагали продолжить заниматься наукой, но платили за это мало. «Хочу в Москве остаться, а на аспирантскую стипендию даже комнату не снять, не говоря об остальном. На что жить-то?» -объяснял он своему научному руководителю.

Поразмыслив, Петр подался в консалтинг: его академические успехи мог- ли там пригодиться, к тому же платили в этой сфере сравнительно неплохо. Сначала была одна фирма, потом другая, но все эго напоминало ему болото, в котором можно было барахтаться до кона жизни. Петр рассылал резюме, но в крупные компании его не приглашали. А сам он был слишком застенчив, чтобы «набиваться», как он считал, к кому-то на работу.

Как-то коллега посоветовал ему чаще ездить по профильным конференциям и знакомиться с нужными людьми. Накапливать, так сказать, социальный капитал и оттачивать коммуникативные навыки. На одном из IT-форумов его и приметил Аркадий Шеин. Московский офис New World Group в тот момент искал новых сотрудников, и гендиректор поручил кадровикам присмотреться к Петру и, если Тот соответствует ожиданиям, пригласить на собеседование.

Гальцев был на седьмом небе: наконец-то его заметили! Он прошел все этапы собеседования. Перед заключительной встречей с ним Шеин еще раз просмотрел его профайл: отличные рекомендации из вуза, неплохие отзывы с прежних мест работы.

«Похоже, парню можно дать шанс, - подумал он. В конце концов, он из провинции, а такие люди держатся за место и выкладываются полностью».

-Ну, молодой человек, и почему вы хотите работать именно у нас? - спросил он его,

Гальцев ответил почти честно:

-Мне нужно помогать родным. У вас осмысленная работа, много возможностей. Высокие требования, стандарты. Здесь я могу многому научиться и принести пользу компании. И я готов работать много и с результатом.

Слукавил он только в одном: ему было все равно, на кого работать, лишь бы компании пригодились его знания, а опыт пошел ему в карьерный плюс. Больше всего он хотел бы работать на себя, но здесь его воображение останавливалось, так как ничего конкретного он придумать не мог.

Гендиректор поспрашивал его еще о семье, родственниках, друзьях и увлечениях: «Я спрашиваю вас об этом не из вежливости и не просто так. Я хочу знать, чем живет человек, которому я буду доверять». Мать - сельская учительница, отец – врач, умер, рассказал Петр, есть еще младшая сестра — учится в школе. «Это хорошо, - подумал Аркадий. -Из приличной семьи, мотивирован, без завышенной самооценки». Они пожали друг другу руки, и Гальцев приступил к работе.

Как Петр учиться уехал

За пять лет работы в компании Петр сильно изменился. Уверенный в себе, раскрепощенный, с лоском - в нем трудно было узнать того застенчивого юношу, который когда-то пришел в компанию.

-Что ж, Петр, ты делаешь успехи - сказал ему после завершения проекта Шеин. - Такими темпами ты когда-нибудь можешь стать партнером!

Каждый день Петр ставил себе новую планку, стараясь превзойти себя и коллег по работе. В сложных ситуациях он обращался к Аркадию - тот только рад такому рвению и не отказывал никогда в совете. Впрочем, скидок Петру никто не делал. Он хорошо помнил тот день, когда из-за его просчета компании пришлось переделывать один проект. Тогда ему устроили публичный разнос перед коллегами.

Со временем Петр научился просчитывать свои и чужие ходы, вероятные ошибки. А главное, добывать и верно понимать информацию. Он стал пользоваться авторитетом у коллег, хотя некоторые его и недолюбливали. Мол, выскочка и самовлюбленный тип. "Эгоист - это человек дурных наклонностей, который собой интересуется больше, чем мной",- отшучивался он.

Петра повысили до старшего аналитика, но это был для него практически потолок. Он понимал, что без хорошего профильного образования путь наверх будет слишком долгим и извилистым, если вообще приведет его к сформированной еще в начале работы цели - возглавить представительство. "Надо ехать учиться, лучше в США, в хорошую школу бизнеса",- размышлял он.

С этим вопросом он пошел к Аркадию Шеину.

- Я в тебе не ошибся, - сказал ему гендиректор. - Ты довольно далеко продвинулся. Чего же ты хочешь?

- Отправьте меня на учебу в Стэнфорд, Гарвард или Йель?

- Это тебе зачем?

Петр объяснил, что хочет получить степень MBA по двухгодичной программе, что позволит ему поднять свою стоимость и продвинуться по карьерной лестнице в дальнейшем Гендиректор погрузился в раздумья: «Амбициозный малый. Отпускать его на два года.. Но, в конце концов, у него есть задатки хорошего лидера, которые надо развивать.

- Это приличные деньги, сказал Аркадий вслух.

- Я все отработаю, верну.

- Я не сомневаюсь.

Гендиректор посоветовался с руководством в Нью-Йорке и решил дать парню возможность пойти учится. Все-таки он в числе самых перспективных. К тому же люди с хорошей подготовкой компании были нужны. Дешевле было обучить своих, чем нанимать кого-то с рынка. Петр выбрал Стэндфордский университет в Калифорнии, по окончании которого должен был вернуться и отработать еще пять лет в компании на оговоренной зарплате. «Кабала, конечно, но какой шанс, - думал Петр.- Надо соглашаться».

Как Петр уволиться решил

Учеба в одном из лучших вузов Америки сильно повлияла на мировоззрение Петра. Он увидел перед собой глобальный мир с массой возможностей. И с трапа «Боинга» в Москве сходил уверенный в своих силах мужчина с кожаным портфелем в руке и грандиозными планами в голове.

Остановившись у давних знакомых, он первым делом поехал на работу - повидать коллег и разведать обстановку. Встреча с Шеиным должна была состояться через три дня, и Петр хотел к ней подготовиться. С приятелем по работе они встретились в кафе. Александр Баюн, аналитик нефтяного сектора, взял обед, Петр ограничился кофе с круассаном, чем вызвал явное недовольство официанта. «Кажется, ты оскорбил его в лучших чувствах, - рассмеялся Александр. – Давай, рассказывай о своих имперских планах»

- Если совсем коротко, я хочу остаться поработать в Штатах, выдохнул Петр. – Штука в том, что, кажется, я нашел работу своей мечты..

Из его рассказа следовала, что в Стэнфорде он подружился с группой инженеров, программистов, маркетологов. Они придумали чип и программу, помогающие быстро определять состояние здоровья человека: измерить пульс, уровень сахара в крови, давление и оценивает его психологическое состояние. Соотнося это с весом и ростом человека, внешними условиями, погодой, программа могла сигнализировать об угрозе здоровью, а с накоплением информации прогнозировать вероятность инфаркта или инсульта. Короче, это была диагностическая мини-лаборатория, встраиваемая в смартфоны.

- Представляешь, там есть все: крутые ребята, потенциальные инвесторы, условия.. Там нет только меня!

- А как же компания? Шеф? Договор наконец?

- Не знаю. Хочу его уговорить отступиться.

— Хм! Скорее пробки в Москве исчезнут.. Ты же знаешь его характер.

Перекусив, приятели направились в офис. Там стоял гул улья, занятого мелкой, но важной работой. Петру стало тоскливо. «Боже, вот Таня - она работает тут уже 15 лет, - подумал он, - а Тамара тоже отпахала два десятка. Омар — дослужился до своего кабинета: но ему уже скоро пора на пенсию. Или Жора-до сих пор анализирует рынки ценных бумаг,

хотя, кажется, ему это давно осточертело». Петр приходил в тихий ужас от того, что ему предстоит тут провести еще много лет, а возможно, - и все оставшееся время. «Как мне надоели эти тараканьи бега-все стремятся прийти к финишу первыми, — размышлял он, - а многие бегут так давно, что забыли, куда и зачем».

..Через несколько дней он постучался в кабинет Аркадия. У того после поездки было хорошее настроение.

- Если честно, як вам затем, чтобы вы меня отпустили, - начал без экивоков Петр. - Я хочу остаться поработать в США.

Гендиректор слушал не перебивая. Петр рассказал о стартапе, куда его позвали, и их совместных планах.

— Понимаете, я нашел работу, о которой давно мечтал. У меня полно идей, я им нужен, а они мне. — Петр неожиданно осекся. Разумеется, все деньги за обучение я верну. Вы же меня знаете!

Шеин качнул головой и побагровел.

- При чем здесь деньги?! Мы же с тобой договаривались.. Думаешь, я на тебя не рассчитывал? И вспомни, как ты вообще тут оказался? Кто тебе дал шанс?

- Конечно, вы. И я этого не забуду. Но я понял, что консалтинг — не мое. Это скучная работа, постоянно нужно соответствовать чужим ожиданиям. Я не могу к этому вернуться, хотя и обещал вам.

- Слушай, что ты выпендриваешься? Отработай свое по контракту и гуляй на все четыре стороны!

- Так я же говорю: толку от меня сейчас не будет. Мотивации – ноль. Я тут обузой буду. Отпустите меня, а? Шеин отчасти был согласен с его доводами. Но оскорбленное самолюбие и достоинство не позволяли ему пойти на уступки. «Сколько я ему помогал, и что в итоге? Использовал меня, наглец! Предатель!» Гендиректор никак не мог успокоиться.

Так, давай отложим наш разговор, - процедил он. — Подумай еще раз. Кто знает, не мостишь ли ты себе сейчас дорогу к краху? Ведь продукт может не пойти. И все. Ты банкрот с подмоченной репутацией, тебя же в приличное место больше не возьмут! А даже если все сложится, не боишься, что эта кривая дорожка тебя не туда выведет?

- Послушайте.. Такая удача выпадает раз в жизни. Да, риски велики. И все же я бы попробовал. А если у меня не выгорит с компанией, то я к вам вернусь.

- Что ты мне тут.. рассказываешь. Вернется он.. Давай так: приходи завтра, подумай еще раз.. И я подумаю.

Петр кивнул и вышел из кабинета. «М-да. Уйдешь - плохо. Не уйдешь - тоже плохо. Он, конечно, мне наставник. И сейчас, если уволюсь, то подведу его.. Но как же тогда стартап и мои мечты?»

Ситуацию комментируют эксперты

Александр Асмолов

Двух ключевых героев представленной истории можно обозначить как благодетель-учитель и карьерный ученик. Этими позициями я передаю свое отношение и к Аркадию Шеину, и к Петру Гальцеву. Оба игрока, вынужденные этой ситуацей делать каждый свой выбор, работают исключительно в рамках той культуры, которую я называю культурой полезности и которая противостоит культуре достоинства. В ней ключевая логика взаимоотношений, определяющих выбор, - это обмен по формуле «дашь на дашь».

Каждый из игроков рассматривает другого как средство - полезный для его действий инструмент. Они не видят друг в друге человеческой личности, обладающей тем или иным достоинством. В этой ситуации любой выбор — прагматичный и позитивистски ориентированный, по формуле «цель оправдывает средства». Заметьте, что Гальцева больше всего волнует то, каковы будут риски для него, а не для фирмы или учителя-благодетеля. Для его карьерного роста, а не жизненного пути личности. И в этой ситуации Гальцев взвешивает все вероятные события на весах карьеры. И гнев, нервы учителя-благодетеля, конечно, так или иначе влияют на принятие его решения - но не как его эмоциональное проявление, а как оценка при прогнозе того, какие для него будут последствия. И в этой ситуации, в обменной логике в контексте культуры полезности герой, как правило, делает предпочтение в пользу той фирмы, которая предложила лучшие условия реализовать себя. Еще раз подчеркну, что конфликт лежит за пределами культуры достоинства, и в этом смысле говорить о личностном и экзистенциальном выборе главного героя не приходится. Рано или поздно, когда люди живут не в логике успеха и неудачи, а в логике героев Скиннера и Карнеги, в логике преступления и наказания, они тем самым расчеловечиваются. Они могут быть удачливы как бизнесмены, рано или поздно описанное Маркесом одиночество, душевная пустота станут грустным последствием подобного рода процессов принятия решений.

Сергей Филонович:

Данный кейс – классический пример этической дилеммы, в которой любое решение связано с определенными последствиями. Как известно, у подобных дилемм нет правильных или неправильных решений: каждое из них определяется тем, какими этическими принципами руководствуется человек.

Судя по тексту, Петр впервые сталкивается с ситуацией жесткого выбора. До этого момента он пользовался открывающимися возможностями, не связанными с какими-либо моральными издержками. О его системе ценностей можно судить только по тому, что он считал, необходимым помогать матери и сестре после смерти отца… Вероятно, поэтому его и мучает совесть: хочется работать в США над интересным проектом, но как нарушить данные тобой обязательства и не перестать себя уважать? Петр явно не относится к категории людей, живущих по принципу «чем дальше в лес, тем своя рубашка ближе к телу»

Поэтому, на мой взгляд, поразмыслив о возможных последствиях нарушения договоренностей с Аркадием, он должен понять, что главное из них – это постоянное возвращение к мысли о том, что ты поступил непорядочно и, следовательно, не можешь уважать сам себя. Последствия таких размышлений могут быть разными. Одно из них – нервозы и общие проблемы с психикой. Другое возможное последствие - убеждение себя самого в том, что ты поступил логично и в духе времени, поэтому здесь не о чем переживать. По сути это означает смену системы ценностей и может привести к кризису самоидентичности.

Впрочем, эти замечания отражают мою личную систему ценностей и этическую позицию, которая может отличаться от позиции других людей. Сценарий поведения, который я мог бы предложить Петру, состоит в следующем. Надо попытаться договориться с Аркадием о сокращении срока «отработки» за счет интенсификации работы. Необходимо также попытаться изменить некоторые психологические установки, которые проявляются в оценке профессиональной судьбы коллег Петра. Как когда-то сказал Игорь Северянин, «не завидуй другу, если друг богаче, если он красивей, если он умней…», Но не слишком удачная карьера коллеги не должна вселять в вас пессимизм, если вы считаете себя человеком с внутренним локусом контроля, отвечающим за свою судьбу. Замечу, что одно из важнейших качеств успешного человека в наши дни- умение заинтересоваться той работой, которую ему приходится выполнять в данный момент, способность наделять ее смыслом, избегая цинизма и уныния.

Одна из стратегий в работе с собственными установками, которую можно предложить Петру, состоит в том, чтобы оценить не только возможности, которые открываются перед ним в случае перехода в американскую венчурную компанию, но и риски, связанные с таким переходом. Учет этих рисков поможет сделать картину происходящего «цветной», и жертва, которую Петру придется принести во имя порядочности, покажется ему не столь значительной.

Итак, я бы рекомендовал Петру выполнить хотя бы частично обязательства, которые он дал своему наставнику.

Игорь Салита:

У Петра есть моральные, юридические и финансовые обязательства перед его работодателем, заключающиеся в том, что по окончании учебы он должен отработать в компании пять лет. У его шефа есть планы на Петра. Он рассчитывает на то, что вернувшийся после учебы Петр усилит команду, поможет вывести организацию на новый уровень.

В этой ситуации, даже если будут урегулированы юридические и финансовые вопросы, уход Петра нанесет колоссальный ущерб компании и репутации генерального директора.

Тем не менее.

Петр - молодой, талантливый, амбициозный, энергичный молодой человек. Его цель- развитие и рост. Он уверенно шагает по карьерной лестнице, не боится новых вызовов, не

боится рисковать. У него, как у всех нормальных людей, есть сильные и слабые стороны, но он, как все успешные люди, не фокусируется на исправлении собственных недостатков, а умело использует и развивает свои сильные стороны. Его не пугает мысль: «А что, если мы попробуем и ничего не получится?», его пугает перспектива «не попробовать»! Его предыдущий опыт говорит о том, что нужно двигаться дальше, а значит, уходить.

Уходить, чтобы быть честным по отношению к себе, или оставаться, чтобы быть честным по отношению к работодателю? Как мне кажется этот вопрос носит для Гальцева и подобных ему людей чисто экзистенциалистский, а не морально-этический характер. И в этом свете ответ на него очевиден: остаться - значит предать себя.

Вопросы для обсуждения:

1.Решение какого типа должен принять Петр (интуитивное, основанное на суждениях, рациональное)?

2.Как поступили бы Вы окажись в подобной ситуации?

3.Что можно посоветовать Петру?

Задание 4.

Принцип Парето

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обусловливают 80% потерь;
- 80% ошибок обусловливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия. Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80:20». В

процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 40%

80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

Вопросы:

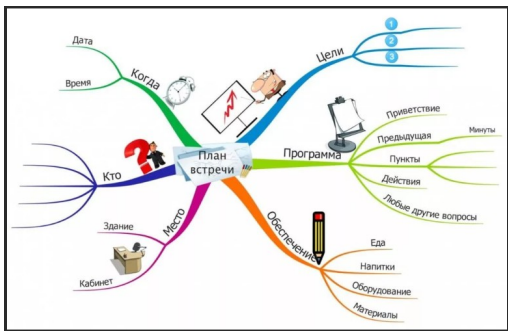
1. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?
2. Во всех ли случаях действует этот принцип?
3. Какие ещё выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.
4. Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта

Задание 5.

Продиагностируйте любую проблему, с которой вы столкнулись через призму типичных преград (технические ошибки, внешние факторы и психологические препятствия) на пути эффективного планирования времени

Задание 6.

Постройте интеллект карту получения образования в институте. Образец прилагается.



Задание 7

Тест №1 Персональная компетентность во времени

Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить сформированность у вас основных навыков управления временем и вашу компетентность во времени в целом. На каждый из вопросов можно дать один из трех возможных ответов: «Да», «Иногда», «Нет».

Вопросы:

1. В любой работе я стараюсь иметь запас (резерв) времени, выделяю своего рода «неприкосновенное время» на всякий случай.

2. Я четко знаю свои долгосрочные цели, постоянно держу их в уме и периодически обдумываю способы их достижения.

3. Я регулярно использую делегирование, поручая другим людям выполнение важных для меня задач.

4. Я подробно планирую шаги, этапы достижения своих целей.

5. Я понимаю, что общение с друзьями в рабочее время — помеха, и стараюсь избегать таких ситуаций.

6. Я уважаю и ценю собственное время и стараюсь добиться уважения к своему времени и от других людей.

7. Для планирования своего времени я использую записи.

8. Каждый рабочий день я начинаю с определения того, что нужно сделать в первую очередь.

9. В своих делах я строго придерживаюсь установленных мною же сроков.

10 Я хорошо знаю собственные биоритмы и планирую свои дела с учетом своих «внутренних часов».

11. Я умею и стараюсь коротко говорить по телефону.

12. Я довольно настойчивый человек и обычно, несмотря на помехи и отвлечения, продолжаю работать по плану.

13. Перед началом любой работы я тщательно обдумываю ее, планирую, что мне может понадобиться, сроки и этапы работы и т. п.

14. Я умею говорить «нет» неожиданным делам и людям.

15. В конце рабочего дня я анализирую все, что произошло, обдумываю, что мне мешало, а что помогало вовремя выполнить работу.

16. Рутинные дела я стараюсь делать крупными блоками, быстро, словно «потоком».

17. Я регулярно работаю с органайзером, записной книжкой и т. п., средствами, помогающими мне лучше управлять своим временем.

18. Я умею браться за любую работу быстро и решительно, без лишней «раскачки».

19. Даже случайные потери времени (вроде стояния в очереди) я стараюсь использовать с пользой.

20. Я считаю, что отдых — это смена деятельности, его также надо планировать и продумывать.

21. Мне легко попросить помощи у других людей, в особенности, если это поможет мне лучше распределить и спланировать мое время.

22. Обычно я легко понимаю, какие из моих дел являются наиболее важными, и их нужно выполнить в первую очередь.

23. Я имею четкое представление о своей будущей карьере.

24. Я ранее уже интересовался различными системами и методами управления временем.

25. У меня есть собственная система управления личным временем.

Обработка результатов теста:

1 За каждый ответ «Да» вы получаете 2 балла, за ответ «Иногда» — 1 балл, за ответ «Нет» — 0 баллов.

2 Сложите (просуммируйте) полученные вами за каждый вопрос баллы.

3 Если ваш результат от 40 до 50 баллов — вы имеете высокую личностную компетентность в управлении временем.

Если ваш результат от 29 до 39 баллов — у вас средняя (нормальная) компетентность в управлении временем.

Если ваш результат от 18 до 28 баллов — низкая компетентность в управлении временем.

Результат меньше 17 баллов указывает на то, что вы недостаточно компетентны в управлении собственным временем. Скорее всего, вы непродуктивно теряете драгоценные минуты и часы своей жизни, или их разворовывают окружающие.

Тест №2 Организованный ли вы человек?

Спрос на организованных людей всегда превышал, превышает и будет превышать предложение. Организованного человека отличает определенная система работы, техника личного труда, уважение времени и тонкое понимание закона его экономии. По сравнению с неорганизованными он делает в 3 раза больше, проживая как бы 3 жизни. Организованный человек умеет управлять и временем, и делами. Его стиль работы, результаты труда показывают, что организация в руках человека - огромная сила.

Предлагаемый тест служит не только средством проверки личной организованности, но и средством, которое может побудить к постижению секретов самоорганизации, выработке оригинальных навыков и привычек.

Как пользоваться тестом? После прочтения каждого вопроса нужно выбрать только один вариант ответа. Затем по ключу, который помещен в конце теста, найдите количественные оценки выбранных вами вариантов ответов. Далее сложите все оценки и полученную сумму соотнесите с оценками результатов, которые вы найдете после ключа к тесту.

1. ИМЕЮТСЯ ЛИ У ВАС ГЛАВНЫЕ, ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ В ЖИЗНИ, К ДОСТИЖЕНИЮ КОТОРЫХ ВЫ СТРЕМИТЕСЬ?

А. У меня есть такие цели.

Б. Разве нужно иметь какие-то цели? Ведь жизнь так изменчива.

В. У меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению.

Г. Цели у меня есть, но моя жизнь, деятельность не способствуют их достижению.

2. СОСТАВЛЯЕТЕ ЛИ ВЫ ПЛАН РАБОТЫ, ДЕЛ НА НЕДЕЛЮ, ДЕНЬ, ИСПОЛЬЗУЯ ДЛЯ ЭТОГО ЕЖЕДНЕВНИК, СПЕЦБЛОКНОТ?

А. Да.

Б. Нет.

В. Не могу сказать ни «да», ни «нет», так как намечаю главные дела в голове, а план на текущий день - в голове или на листке бумаги.

Г. Пробовал составлять план, используя для этого ежедневник, но потом понял, что это ничего не дает.

Д. Составлять план - это лишь игра для взрослых людей в организованность.

3. ОТЧИТЫВАЕТЕ ЛИ ВЫ СЕБЯ ЗА НЕВЫПОЛНЕНИЕ НАМЕЧЕННОГО ЗА НЕДЕЛЮ, ЗА ДЕНЬ?

А. Отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.

Б. Отчитываю, несмотря ни на какие субъективные или объективные причины.

В. Сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя?

Г. Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня -хорошо, а что не удалось - выполню, может быть, в другой раз.

4. КАК ВЫ ВЕДЕТЕ СВОЮ ЗАПИСНУЮ КНИЖКУ С НОМЕРАМИ ТЕЛЕФОНОВ ДЕЛОВЫХ ЛЮДЕЙ, ЗНАКОМЫХ, РОДСТВЕННИКОВ, ПРИЯТЕЛЕЙ И Т. Д.?

А. Я - хозяин своей книжки; как хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится чей-то телефон, то обязательно найду его.

Б. Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. При переписке телефонов стараюсь все сделать по «науке», однако при дальнейшем пользовании, пополнении записей вновь сбиваюсь на произвольную запись.

В. Записи телефонов, фамилий, имен веду почерком «настроения». Считаю важным, чтобы был записан номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице записано, прямо или криво - не имеет особого значения.

Г. Использую общепринятую систему: в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. ВАС ОКРУЖАЮТ РАЗЛИЧНЫЕ ВЕЩИ, КОТОРЫМИ НЕЧАСТО ПОЛЬЗУЕТЕСЬ. КАКОВЫ ВАШИ ПРИНЦИПЫ ИХ МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЯ?

А. Каждая вещь лежит там, где ей хочется.

Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи - свое место.

В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется, чтобы не загружать голову месторасположением. Спустя какое-то время опять наведу порядок и т. д.

Г. Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганиз ации.

6. МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ ПО ИСТЕЧЕНИИ ДНЯ СКАЗАТЬ, ГДЕ, СКОЛЬКО И ПО КАКИМ ПРИЧИНАМ ВАМ ПРИШЛОСЬ НАПРАСНО ПОТЕРЯТЬ ВРЕМЯ?

А. Могу сказать о потерянном времени.

Б. Могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время.

В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его.

Г. Всегда хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время и изыскиваю приемы сокращения его потерь в тех же самых местах или ситуациях.

7. КАКОВЫ ВАШИ ДЕЙСТВИЯ, КОГДА НА СОВЕЩАНИИ, СОБРАНИИ НАЧИНАЕТСЯ «ПЕРЕЛИВАНИЕ ИЗ ПУСТОГО В ПОРОЖНЕЕ»?

А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.

Б. Любое совещание или собрание представляет собой сочетание как полного, так и пустого. Когда идет полоса полного, то немного утомляешься и для разрядки... ждешь пустое. В таком чередовании и проходят совещания или собрания. И ничего тут не поделаешь.

В. Погружаюсь в «небытие».

Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание».

Д. Тихо и незаметно постараюсь уйти.

8. ПРЕДПОЛОЖИМ, ЧТО ВАМ ПРЕДСТОИТ ВЫСТУПИТЬ С ДОКЛАДОМ. БУДЕТЕ ЛИ ВЫ УДЕЛЯТЬ ВНИМАНИЕ НЕ ТОЛЬКО СОДЕРЖАНИЮ ДОКЛАДА, НО И ЕГО ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ, А ТАКЖЕ ВАРИАНТАМ ДОКЛАДА?

А. Буду уделять самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность его нужно определять лишь приблизительно. Если доклад будет интересным, то всегда дадут время, чтобы его закончить.

Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. СТАРАЕТЕСЬ ЛИ ВЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ БУКВАЛЬНО КАЖДУЮ МИНУТУ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДУМАННОГО?

А. Стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, настроения и т. д.).

Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.

В. Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь?
Г. Стараюсь и пытаюсь, несмотря ни на что.

10. КАКУЮ СИСТЕМУ ФИКСАЦИИ ПОРУЧЕНИЙ, ЗАСЕДАНИЙ И ПРОСЬБ ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ?

А. Записываю в своем ежедневнике, что выполнить и к какому сроку.
Б. Фиксацию наиболее важных поручений, просьб, заданий произвожу в своем ежедневнике, мелочь пытаюсь запомнить. Если о ней забываю, то не считаю это недостатком.

В. Стараюсь запомнить поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня.

Г. Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о заданиях и поручениях тот, кто их дает. Если поручение нужное, о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11.КАКАЯ У ВАС ТОЧНОСТЬ ПРИ ДЕЛОВЫХ ВСТРЕЧАХ, ПРИХОДЕ НА СОБРАНИЯ, СОВЕЩАНИЯ, ЗАСЕДАНИЯ?

А. Прихожу раньше на 5 - 7 мин.

Б. Прихожу вовремя, т. е. к началу собрания, совещания или заседания.

В. Как правило, опаздываю по различным причинам.

Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя. Д. Если бы было издано научно-популярное издание «Как не опаздывать», я, вероятно, научился бы не опаздывать.

12. КАКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ВЫ ПРИДАЕТЕ СВОЕВРЕМЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ, ПОРУЧЕНИЙ, ПРОСЬБ?

А. Считаю, что своевременность выполнения - это один из важнейших показателей моего умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне всегда кое-что не удается выполнить вовремя.

Б. Своевременность выполнения - это зверь, который может укусить именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть выполнение задания.

В. Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

Г. Своевременно выполнять задание или поручение - это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается.

13. ПРЕДПОЛОЖИМ, ВЫ ОБЕЩАЛИ ЧТО-ТО СДЕЛАТЬ ИЛИ В ЧЕМ-ТО ПОМОЧЬ ДРУГОМУ ЧЕЛОВЕКУ, НО ОБСТОЯТЕЛЬСТВА ИЗМЕНИЛИСЬ ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЧТО ВЫПОЛНИТЬ ОБЕЩАННОЕ ДОВОЛЬНО ЗАТРУДНИТЕЛЬНО. КАК ВЫ БУДЕТЕ СЕБЯ ВЕСТИ?

А. Сообщу человеку об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное.

Б. Постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное.

В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню - хорошо, не выполню - тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживаю своих обещаний.

Г. Ничего не буду сообщать человеку. Выполню обещанное во чтобы то ни стало.

КЛЮЧ К ТЕСТУ «Организованный ли вы человек?»:

Номер вопроса	Варианты ответов и их оценка в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	-
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	-
4	0	0	0	6	-
5	0	6	0	0	-
6	2	1	0	4	6
7	6	0	0	6	0
8	4	6	-	-	-
9	4	0	0	6	-
10	6	3	1	0	0
11	6	6	0	-	0
12	3	0	6	0	-
13	4	1	0	6	-

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ «Организованный ли вы человек?»:

Набранная сумма баллов	*Что означает набранная сумма баллов*

72 ... 78	Вы - организованный человек. Единственное, что можно вам посоветовать: не останавливайтесь на достигнутом уровне организованности, развивайте ее и дальше. Пусть вам не кажется, что вы достигли предела! Организация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.
63 ... 71	Вы считаете организацию неотъемлемой частью своего «я». Это дает вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Вам следует внимательнее присмотреться к самоорганизации, улучшить ее.
62 и ниже	Ваш образ жизни, ваше окружение научили вас быть кое в чем организованным. Организованность то появляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Не нужно думать, что организованность - это стихия, удача. Существуют правила, на основе которых строится система самоорганизации. Постарайтесь проанализировать свои действия, расходы своего времени, технику личной работы, и вы увидите то, о чем и не подозреваете в настоящее время. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, иметь волю и упорство.

Задание 8
Просмотр фильма по Тайм-менеджмнту.
Вопросы для обсуждения:
1. Перечислити основные состовляющие тайм-менеджмента
2. В каких случаях следует говорить «Нет»
3. Как можно расчитать стоимость своего времени? Для чего нужна эта величина.

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ (учебным планом не предусмотрено)

Рефераты выполняются студентами в качестве отработки пропущенных занятий

Темы рефератов по дисциплине «Менеджмент»

1. Школа научного управления: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.
2. Административная школа управления: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.
3. Школа человеческих отношений (неоклассицизм): видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.
4. Школы поведенческих наук (социальных систем): видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.
5. Школа количественных методов: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.
6. Новые концепции управления в международном менеджменте: всеобщее управление качеством (*Total Quality Management*), управление знаниями (*Knowledge Management*), клиентоориентированный менеджмент (*Client Relationship Management*), сбалансированная система показателей (*Balanced Scorecard*), управление эффективностью (*Business Performance Management*), управление стоимостью компании (*Value-Based Management*) и др. Их характеристика. Вызовы современному миру.

7. Управленческая мысль России XX в. Особенности формирования и развития – движение за научную организацию труда (1920-30-е гг.).

8. Управленческая мысль России XX в. Совершенствование системы планирования и управления народным хозяйством (1960-1980-е гг.).

9. Управленческая мысль России XX–XXI вв. Переход на профессиональный менеджмент в условиях рыночной экономики (1990–2010-е гг.)

10. Организация: понятие, основные законы, виды.

11. Стратегическое видение и миссия организации: назначение, классификация, особенности формирования.

12. Цели управления: классификация, требования к разработке, формы установления, управление по целям (МВО).

13. Жизненный цикл организации: понятие, концепции А. Адизеса и Л. Грейнера, их содержание, сравнительная характеристика стадий развития современных компаний.

14. Организация как система. Внутренняя и внешняя среда. Характеристика организации как системы: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы.

15. Характеристика организации как системы: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы.

16. Среды организации. Особенности ее адаптации к внутренним и внешним изменениям.

17. Функция планирования и ее место в современной управленческой практике.

18. Функция планирования и ее место в моей личной жизни.

19. Функция прогнозирования и ее место в современной управленческой практике.

20. Функция прогнозирования и ее место в моей личной жизни.

21. Функция организации и ее место в современной управленческой практике.

22. Функция организации и ее место в моей личной жизни.

23. Функция координации и ее место в современной управленческой практике.

24. Функция координации и ее место в моей личной жизни.

25. Функция мотивации и ее место в современной управленческой практике.

26. Функция мотивации и ее место в моей личной жизни.

27. Функция контроля и ее место в современной управленческой практике.

28. Функция контроля и ее место в моей личной жизни.

29. Интегрирующие функции менеджмента и их место в современной деловой практике.

30. Связующие функции менеджмента и их место в современной деловой практике. Роль коммуникаций в управлении: основные понятия, процесс коммуникации, коммуникационные сети и стили, проблемы в межличностных контактах и пути их устранения.

31. Связующие функции менеджмента и их место в современной деловой практике. Управленческие решения: понятие, классификация, этапы разработки и реализации.

32. Связующие функции менеджмента и их место в современной деловой практике. Условия принятия качественных управленческих решений.

33. Связующие функции менеджмента и их место в современной деловой практике. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений.

34. Делегирование полномочий и нормы управляемости в системе управления.

35. Специальные функции менеджмента и их место в современной деловой практике.

36. Системно-функциональный анализ процесса управления: оценка состава функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента.

37. Управленческий труд: понятие, ключевые признаки и содержание. Требования к профессиональным компетенциям современных менеджеров.

38. Автоматизированное рабочее место менеджера: требования к его проектированию, аппаратные средства, программное обеспечение.

39. Информационное обеспечение управления организацией. Значение и сущность информации, её типы, категории и источники. Роль информационных технологий в деятельности менеджера.

40. Цифровые технологии в управлении современными компаниями; цели и задачи, перспективные возможности и ожидаемые эффекты.

41. Руководитель и его место на предприятии: влияние, власть, роли.

42. Стиль руководства: понятие, классификация и особенности применения в современной управленческой практике.

43. Методы управления: понятие, классификация, особенности применения в практике работы современных руководителей и менеджеров.

44. Теории лидерства и их сравнительная характеристика.

45. Лидерство в организации: особенности воспитания лидеров.

46. Персонал как императивный ресурс организации и ее главный интеллектуальный капитал.

47. Новые концепции HR (эдхократия, геймизация, управление проектами, партисипативный менеджмент, управление знаниями и др.) и их влияние на развитие коллективных форм труда.

48. Профессиональное обучение работников на производстве.

49. Самоменеджмент: определение личных ценностей и путей их достижения.

50. Управление личной карьерой.

51. Группа в организации: понятие, виды, структура и межличностные отношения.

52. Организационная культура: понятие, классификация, методы диагностики, условия, способствующие её повышению.

53. Планирование и управление рабочим временем (тайм-менеджмент).

54. Концепция баланса между личной жизнью и работой.

55. Командообразование как современная прогрессивная форма кооперации и сотрудничества в организации.

56. Юридическая и социальная ответственность организации.

57. Разрешение конфликтов в организации: их природа, типы, причины и последствия, особенности управления конфликтами.

58. SWOT-анализ и особенности его проведения в практике работы современных компаний мира.

59. PEST-анализ и особенности его проведения в практике работы современных компаний мира.

60. Критерии и показатели эффективности менеджмента.

61. США: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.

62. Япония: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.

63. Россия: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с зарубежными партнерами.

64. Сравнительная характеристика американской и японской национальных моделей менеджмента.

65. Актуальные проблемы современного международного менеджмента: интернационализация, мультинационализация и глобализация.

Приложения

Приложение 1

АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Менеджмент» является частью базового цикла обязательных дисциплин учебного плана для всех направлений подготовки и всех форм обучения. Дисциплина реализуется кафедрой управления Института управления, экономики и права.

Цель курса – формирование у студентов необходимого объёма компетенций, требуемых для реализации организаторских и управленческих способностей, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности в современных организациях и эффективного взаимодействия с коллективом в рамках актуального правового поля с соблюдением норм профессиональной и общечеловеческой этики, и с учетом последних достижений и передового опыта в области менеджмента.

Задачи курса:

- ознакомить студентов с истоками формирования управленческих идей и взглядов и их дальнейшей эволюцией в разные исторические периоды в различных странах, а также связью современного состояния управленческой мысли с прошлым;
- рассмотреть основные аспекты современного менеджмента и дать представление об интегрированном подходе в вопросах концептуальной теории управления и менеджмента, и практики менеджмента в организациях различных форм собственности.
- ознакомить с внедрением новых принципов и методов эффективного менеджмента и координации деятельности коллективов людей в современных организациях;
- ознакомить с внедрением новых принципов и методов управления коллективами людей во имя достижения высоких социально-экономических результатов.
- рассмотреть научно-практические подходы и образцы современного управления, доминирующие в той или иной социально-культурной среде, исходя из принципов цивилизованных рыночных отношений.

Дисциплина направлена на формирование следующих универсальных компетенций:

ОПК-7 - способностью рационально организовать и планировать свою деятельность, применять полученные знания для формирования собственной жизненной стратегии

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определять свою роль в команде

- ***Уметь:***

- предвидеть результаты (последствия) личных действий и планировать последовательность шагов для достижения заданного результата;

Владеть:

- методами эффективного взаимодействия с другими членами команды, в том числе участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды);

Итоговая оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний в форме зачета с оценкой.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 часов.

Приложение 2

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ

№	Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения	Дата	№ протокола
1.	*1. Обновлена структура дисциплины для очной и очно-заочной формы обучения* ***Приложение 2.1.*** *2. Обновлен состав программного обеспечения (ПО), современных профессиональных баз данных (БД) и информационно-справочные систем (ИСС)* ***Приложение 2.2.***	*30.08.2020*	№ 1

Приложение 2.1.

Структура дисциплины (модуля) для очной формы обучения

(2020 год набора)

Общая трудоемкость дисциплины для очной формы обучения составляет 3 зачетных единицы, 114 часов, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 42 часа, самостоятельная работа обучающихся - 72 часов.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (*по семестрам*)
			контактная			Самостоятельная работа	
			Лекции	Семинары	Промежуточная аттестация		
6.	Научные школы и природа управления (историографический и компаративный подходы к менеджменту)	1	4	4		10	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
7.	Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте)	1	4	4		10	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
8.	Управленческий труд и его содержание (функциональный и процессный подходы в менеджменте)	1	4	4		10	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
9.	Руководство и лидерство (ситуационный и контингентный подходы в менеджменте)	1	4	4		10	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
10.	Личность и коллектив. Самоменеджмент и командообразование (человекоориентированный и проектный подходы в менеджменте)	1	4	4		10	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
	Зачет с оценкой	1		2		22	Тестирование Собеседование по результатам освоения

							дисциплины
	ИТОГО		20	22		72	

Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения
(2020 год набора)

Общая трудоемкость дисциплины для очно-заочной формы обучения составляет 3 зачетных единиц, 114 часов, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 24 часа, самостоятельная работа обучающихся - 90 часа.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (*по семестрам*)
			контактная			Самостоятельная работа	
			Лекции	Семинары	Промежуточная аттестация		
1	Научные школы и природа управления (историографический и компаративный подходы к менеджменту)	1	2	2		14	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
2	Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте)	1	2	2		14	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
3	Управленческий труд и его содержание (функциональный и процессный подходы в менеджменте)	1	2	2		14	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
4	Руководство и лидерство (ситуационный и контингентный подходы в менеджменте)	1	2	2		14	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
5	Личность и коллектив. Самоменеджмент и командообразование (человекоориентированный и проектный подходы в менеджменте)	1	4	2		14	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
	Зачет с оценкой	1		2		20	Тестирование Собеседование по результатам освоения дисциплины
	ИТОГО		12	12		90	

Приложение 2.2.

Состав программного обеспечения (ПО), современных профессиональных баз данных (БД) и информационно-справочные систем (ИСС) (2020 г.)

1. Перечень ПО

№п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (*лицензионное или свободно распространяемое*)
1.	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2.	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
3.	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
4.	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
5.	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
6.	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное
7.	Microsoft Office 2016	Microsoft	Лицензионное
8.	Zoom	Zoom	лицензионное

2. Перечень БД и ИСС

№п/п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals

	Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант