

Федеральное агентство по образованию
Байкальский государственный университет экономики и права

И.Г. Носырева

Е.А. Петрова

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум по курсу

Иркутск
Издательство БГУЭП
2007

УДК 65.01 (075.8)

ББК 65.9 (2) 29 я 7

Н 84

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета экономики и права

Рецензент д-р экон. наук, проф. Н.Н. Даниленко

Носырева И.Г., Петрова Е.А.

Н 84 Менеджмент: практикум по курсу. – Иркутск: Изд-во БГУЭП,
2007. – 177 с.

ISBN 978-5-7253-1525-7

Содержит структуру изучаемого курса, в которой по каждой теме имеются краткое содержание, рекомендации по изучению, вопросы для обсуждения, практические задания и ситуации, творческие задания и вопросы для самоконтроля. Практикум рекомендуется для использования в качестве учебного пособия при проведении семинарских занятий со студентами всех специальностей по курсу «Менеджмент».

Предназначен для студентов различных специальностей, а также преподавателей и всех тех, кто занимается изучением управленческой теории и практики менеджмента.

ББК 65.9 (2) 29 я 7

ISBN 978-5-7253-1525-7

© Издательство БГУЭП, 2007

© Носырева И.Г., Петрова Е.А., 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Введение | 4 |
| Тема 1. Менеджмент: предмет и задачи изучения. | |
| Перспективы развития менеджмента в XXI веке. | 5 |
| Тема 2. Сущность, цели и задачи менеджмента. | 22 |
| Тема 3: Установление целей в организации | 36 |
| Тема 4: Эволюционные процессы развития менеджмента | 42 |
| Тема 5: Планирование как функция управления | 45 |
| Тема 6: Организация как функция управления. Организационные структуры управления. | 54 |
| Тема 7. Мотивация как функция управления | 76 |
| Тема 8. Контроль как функция управления | 101 |
| Тема 9: Процесс принятия управленческих решений | 121 |
| Тема 10. Информация и коммуникация в управлении | 129 |
| Тема 11. Стил ь руководства и культура управления | 144 |
| Тема 12. Управление конфликтами | 156 |
| Тема 13. Эффективность управления | 173 |

Введение

Основной целью преподавания дисциплины «Менеджмент» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков по следующим направлениям:

- теория управления, принципы, законы, сущность системы менеджмента;
- развитие менеджмента в России и за рубежом;
- методологические основы менеджмента;
- формы построения организаций и организационных отношений в системе менеджмента;
- природа и состав функций и методов менеджмента;
- мотивация деятельности в менеджменте;
- технология управления;
- изучение опыта применения основных концепций, теорий, принципов менеджмента в различных управленческих ситуациях;
- связь менеджмента с другими дисциплинами;
- современные проблемы управления.

Курс рассматривает основные положения теории управления и обобщение практики менеджмента фирмы в условиях рыночной экономики.

В данный курс включены вопросы о том, как изменялась парадигма менеджмента в мире на протяжении последнего столетия, какие этапы можно выделить в развитии управления в России, каковы основные тенденции развития менеджмента в XXI веке. Подробно рассматривается проблема проектирования организационных структур управления, а также важнейшие функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль. Кроме того, уделено внимание и таким вопросам, как процесс принятия управленческих решений, информация и коммуникация в управлении, культура управления, основы управления конфликтами в организации, менеджеры в системе управления, эффективность управления.

Практикум содержит описание различных ситуаций, позволяющих идентифицировать изучаемые теоретические вопросы с практикой принятия управленческих решений, а также упражнения и творческие задания для проведения практических занятий по курсу «Менеджмент». По каждой теме представлено краткое содержание в виде тезисов, обозначены основные вопросы для обсуждения и самопроверки.

Тема 1. Менеджмент: предмет и задачи изучения.

Перспективы развития менеджмента в XXI веке

В ходе изучения данной темы следует акцентировать внимание на том, что эффективность деятельности предприятий любой формы собственности зависит не только от возможностей капиталовложений в современное оборудование, но и от квалификации руководителей, уровня их компетенции, умения предвидеть развитие событий на рынке, вовремя принимать и реализовывать необходимые управленческие решения. Для этого следует знать, применять и развивать менеджмент. Современный менеджмент – это множество возможных вариантов управленческих решений. Он не дает готовых рецептов, а помогает, предлагая общие принципы и функции управления, найти способы и пути решения конкретных проблем, добиться успеха организации.

Современный менеджмент необходим организациям как условие их существования и развития, так как именно менеджмент определяет цели, стратегии, конкретные средства и пути решения задач организации, от него зависит степень реагирования организации на внешние угрозы и возможности использования имеющихся у организации преимуществ и перспектив.

Можно выделить две стороны в значении менеджмента:

- 1) состоит в определяющей роли менеджмента для успешного развития организаций;
- 2) определяет влияние менеджмента на развитие общества в целом.

От качества функционирования управления решающим образом зависит настоящее и будущее состояние как конкретной организации, так и всего общества в целом.

Предмет изучения менеджмента – особая разновидность организационных отношений между людьми, существующих в форме информационного обмена и связанных с осуществлением руководства деловыми и хозяйственными процессами в условиях рынка.

При изучении вводной темы важно также развести понятия «управление» и «менеджмент», поскольку менеджмент представляет собой особую форму управленческой деятельности в условиях рынка, или управление предпринимательского типа. Следует уяснить и такие понятия, как субъект и объект управления; средства управленческого труда; предмет и продукт труда в управлении; управленческие процессы.

Ключевые области для обсуждения

1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека.
2. Понятие управления. Аспекты управления.
3. Современная управленческая парадигма и тенденции ее развития в будущем.

Практическое задание №1 к теме 1

Кейс «Оборотистые русские» (журнал "Секрет фирмы" № 1 (136) 26.12.2005)

В новом году в полку российских компаний, чей оборот достиг миллиардного рубежа, ожидается пополнение. «Секрет фирмы» представляет компании, которые претендуют на звание «новые миллиардеры».

Компаний, выручка которых уже давно перевалила за \$1 млрд, в России около 60 (речь о тех, кто раскрывает свою отчетность). Однако подавляющее большинство из них – это сырьевики, энергетики, металлурги (факт неудивительный с учетом цен на нефть, газ и металлы), а также многопрофильные холдинги типа АФК «Система». Понятно, что они продолжают «наращивать мясо» и в 2006 году.

Но показателем стабильности экономики в целом и конкретных граждан в частности являются все-таки не нефтяные и не стальные деньги, а наличие в стране крупных, динамично развивающихся компаний потребительского сектора. И оборот – один из показателей их успешности.

Миллиардеров среди таких компаний пока совсем немного – «Вимм-Билль-Данн», «Балтика», «Евросеть», «Пятерочка», «Эльдорадо» и некоторые другие. В новом году этот список наверняка будет существенно расширен.

Достойный соперник

Сеть салонов цифровой техники «Связной» многие конкуренты называют плагиатором, скопировавшим стратегию лидера рынка, «Евросети». Это не помешало «Связному» в первом полугодии 2005 года увеличить продажи более чем на 60% и по итогам года вплотную приблизиться к миллиардному обороту. Агрессивная экспансия компании в регионах обеспечила ей место в десятке крупнейших розничных сетей России. В отличие от большинства конкурентов, «Связной» не покупает местных игроков и не продает франшизу, а открывает собственные салоны с нуля. За 2005 год компания открыла более 400 торговых точек, удвоив количество магазинов.

Оборот «Связного», включающий в себя выручку от реализации товаров и услуг и платежи за мобильную связь, за первое полугодие составил \$439,5 млн. Компания прогнозирует, что ее выручка за 2005 год превысит \$1 млрд.

Усилия «Связного» оценил глава «Евросети» Евгений Чичваркин, который называет компанию своим единственным реальным конкурентом. Создатель «Связного» Максим Ноготков начал строить розничный бизнес в начале 2001 года. Ему понадобилось меньше двух лет, чтобы сделать компанию вторым по размерам игроком на рынке мобильного ритейла. В 2002 году «Связной» вытеснил со второго места на рынке «Техмаркет». После этого соперничество между «Связным» и «Евросетью» стало одним из основных факторов, определяющих развитие сотового ритейла. Обе компании пользовались похожими методами: запускали шокирующие рекламные кампании (например, в феврале прошлого года «Связной» развесил по Москве щиты с обещанием «дать» мужчинам, женщинам и влюбленным) и выживали конкурентов с рынка с помощью ценовых войн, продолжавшихся в разных регионах по несколько месяцев.

Просто сосиски

Доходы компании «Эксима» в наступившем году превысят \$1 млрд, уверены аналитики.

В 2004 году «Эксима» заработала более \$750 млн. Средний темп роста выручки компании составляет около 20% в год. Основной статьей доходов «Эксимы» является «Микояновский мясокомбинат», который в 2004 году увеличил объем реализации мясной продукции почти на 26%. Кроме того, в «Эксиму» входят еще три мясокомбината в Волгоградской, Воронежской областях и в Ставропольском крае, торговый дом «Эксима», а также 25 сельскохозяйственных предприятий в Московской, Калужской и Владимирской областях.

В конце 2003–начале 2004 года «Эксима» значительно расширила сельскохозяйственную часть собственного бизнеса. Сейчас все принадлежащие ей мясокомбинаты работают на сырье, которое производят другие предприятия, входящие в группу. Кроме того, в 2004 году компания запустила, пожалуй, самый современный в России мясоперерабатывающий комбинат – «Евро ЭМ», выпускающий продукцию под брендом «Микоян». Общая стоимость проекта составила \$70 млн.

Согласно планам компании, к 2010 году Микояновский мясокомбинат займет более 15% рынка мясопродукции против сегодняшних 6%. Увеличению доли рынка более чем в два раза должно в первую очередь способствовать развитие собственной сырьевой базы для мясного производства. «В настоящее время это является основным направлением инвестиций», – заявил СФ представитель «Эксимы».

Другое приоритетное направление «Эксимы» – торговля продуктами питания. Сейчас компания поставляет на рынок более 500 тыс. тонн продоволь-

ственных товаров в год. Кроме того, «Эксиме», созданной в 1991 году на базе государственного внешнеторгового объединения «Союззагранпоставка», достались многочисленные заокеанские связи последней, которыми компания умело пользуется, поставляя свою продукцию практически во все страны Европы и Америки, а также в Новую Зеландию.

Дикие темпы «Дикси»

Среди ритейлеров-миллиардеров в новом году будет фигурировать и группа компаний «Юнилэнд-холдинг», владеющая сетью дискаунтеров «Дикси» и торговыми центрами формата cash & carry «Мегамарт».

В минувшем августе миноритарным акционером «Юнилэнда», основным хозяином которого считается петербургский предприниматель Олег Леонов, стал инвестфонд Cube Private Equity. По информации СФ, фонд купил блокирующий пакет холдинга за \$30–35 млн. После сделки сеть «Дикси», до этого занимавшая скромные позиции на рынке московской и петербургской розницы, начала интенсивно увеличивать число магазинов: в Петербурге она выросла до 50 дискаунтеров, а в ближайшие полтора года, как сообщил СФ источник, близкий к группе, намерена удвоить их число в Северной столице. Помимо этого «Дикси» в течение ближайших двух лет намерена увеличить до 100 универсамов сеть в Московской области и открыть еще несколько универсамов в Москве – сейчас в столице работает около 100 дискаунтеров «Дикси».

«Юнилэнд-холдинг» развивает также в обеих столицах и на Урале сеть мелкооптовых торговых центров «Мегамарт». Как сообщил собеседник СФ, суммарная выручка холдинга «Юнилэнд» в 2005 году вплотную приблизилась к \$1 млрд, и, по его сведениям, холдинг в данный момент вынашивает планы по проведению IPO. Косвенно эти намерения подтверждает выпуск облигаций, который готовит «дочка» «Юнилэнда» «Дикси-финанс»: в начале года компания собирается привлечь через облигационный займ 3 млрд руб. на ММВБ и направить средства на расширение. Несмотря на непрозрачную политику компании, эксперты позитивно оценивают перспективы «Юнилэнда»: по мнению президента девелоперской группы компаний Hyperestate Олега Пронина, результаты IPO, если таковое состоится, превзойдут результаты размещения «Пятерочки».

Автомобильный рай

Три года назад один из крупнейших автодилеров «Автомир» начал приводить свою управленческую структуру в соответствие к западным стандартам.

За каждым менеджером закрепили свой участок работы и круг полномочий, появился совет директоров. Завершился процесс в начале 2005 года, когда оперативным управлением вместо Евгения Сатыева, одного из двух основных ак-

ционеров, занялся владелец миноритарного пакета «Автомира» Николай Груздев.

Другим знаковым событием для «Автомира» стало создание формата, за которым будущее. Компания развивала сеть монобрендовых салонов, но уже два года назад вынашивала идею мультимарочного магазина. Сначала появился автомобильный супермаркет «Автопланета», где на едином пространстве были собраны автомобили разных марок. Однако производители остались недовольны соседством с конкурентами. В итоге «Автопланету» разбили на несколько монобрендовых шоу-румов с большой сервисной зоной. В середине прошлого года автодилер пришел к выводу, что концептуально торгово-сервисный центр в доработке больше не нуждается и дал ему новое имя – «Автомир». В 2006 году в Москве компания введет в строй два объекта нового формата и закроет несколько морально устаревших салонов, расположенных на территории автобаз и таксомоторных парков. Четыре комплекса откроются в городах-миллионниках, где спрос на автомобили сейчас растет гораздо быстрее, чем в столице.

Идеология «Автомира», оборот которого в 2004 году достиг \$654 млн, строилась на продаже массовых марок. Более половины продаж традиционно приходилось на отечественные марки, однако в 2005 году лидерами по количеству проданных автомобилей и доле в обороте стали иностранные бренды. От продажи «Жигулей» компания не отказывается, но теперь вынуждена делать ставку на иномарки.

Участники рынка считают, что изменения пойдут «Автомиру» на пользу. Последние годы их продажи стабильно росли на 40%. Если в 2006 году динамика сохранится, шансы автодилера взять заветную высоту в \$1 млрд очень высоки.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы, на Ваш взгляд, ключевые факторы успеха компаний, достигших таких высоких результатов деятельности?
2. По каким показателям можно судить, что бизнес этих компаний функционирует эффективно?

Практическое задание № 2 к теме 1

Кейс «Свежая кровь» (журнал "Секрет фирмы" № 1 (136) 26.12.2005)

Считается, что в России большинство рынков уже поделены и продвигаться вперед можно, только отъев кусок пирога у других игроков. С этим не

согласны те, кто в минувшем году решил разрабатывать принципиально новые сегменты.

Новые бизнесы и новые бизнесмены появляются в России каждый год. Обычный естественный отбор – одни уходят с поля боя, другие занимают их места, третьи спешат проникнуть на рынок, найдя свою уникальную нишу, пока ее не застолбил кто-нибудь еще. А дальше все просто: либо ты выживаешь, либо сам становишься жертвой отбора. Но если верить закону равновесия сил, свято место пусто не бывает, и если в одном убыло, то в другом обязательно прибудет. Эти «другие места» нашли предприниматели, которые в бизнесе, впрочем, далеко не новички. Возможно, поэтому, опираясь на свой опыт, они не стали ломиться в закрытую дверь уже насыщенных рынков, а попытались туда вклиниться, создав новые ниши. Это, с одной стороны, облегчает задачу (в отсутствие конкурентов стать лидером быстрее и проще), а с другой – осложняет, потому что приходится инвестировать не только в уникальный продукт или услугу, но и в создание интереса к ней со стороны потенциального потребителя. «Секрет фирмы» представляет несколько наиболее заметных попыток решить эту задачу.

ТЕСТ НА АГЕНТА

Бюро недвижимости «Агент 002» появилось в феврале 2005 года и сразу же известило рынок о принципиально новой стратегии.

ПРОЕКТ: Бюро недвижимости «Агент 002».

УЧАСТНИКИ: Михаил Дубинин, член совета директоров компании «Вимм-Билль-Данн», и Кристофер Маккензи, гендиректор финансовой группы Brunswick Capital Limited.

ЦЕЛЬ: Внедрить уникальную для российского рынка недвижимости дисконтную бизнес-модель. Сделать систему обслуживания привлекательной для клиентов за счет максимальной прозрачности в работе с ними.

Процент от сделок в секторе вторичного жилья, на котором специализируется «Агент 002», не должен превышать 2%. Кроме того, декларируется абсолютная прозрачность в работе с клиентами. Например, в отличие от других агентств, где сделку ведет один сотрудник, в «Агенте 002» с клиентом последовательно работают все: от отдела привлечения до юриста. Взаимный контроль не позволяет получить лишний процент «для себя», схалтурить или предложить клиенту заведомо невыгодные условия. Наконец, стоимость сделки фактически регулирует сам клиент – агентство не навязывает ему свои представления о цене квартиры, а дает сравнительную информацию и «свободу выбора». Тогда, в начале 2005 года, многие агентства, за услуги обычно берущие с клиента 5–

6% комиссионных, дисконт называли демпингом и дали «Агенту 002» от силы четыре-пять месяцев, посчитав стратегию компании нежизнеспособной. Однако созданная членом совета директоров «Вимм-Билль-Данна» Михаилом Дубининым и гендиректором финансовой группы Brunswick Capital Limited Кристофером Маккензи компания не развалилась и планы по завоеванию 1% рынка вторичного жилья Москвы в течение года не изменила. За пять лет, по-прежнему уверен господин Дубинин, уникальная бизнес-модель «Агента 002» позволит компании выйти на уровень крупных столичных риэлтеров, занимающих 8–10% рынка. Но сравнивать «Агента 002» с традиционными риэлтерскими фирмами, которые становятся прибыльными после нескольких десятков сделок на высокодоходном рынке жилья, было бы не вполне корректно. Быстрый финансовый успех не является главной целью этой компании. Состоятельные учредители агентства, заложив одновременно с личными капиталами в его основу новаторские методы, попросту наблюдают, как перенесенная с зарубежных рынков дисконтная модель приживается на российской почве. Пока же Михаил Дубинин пересмотрел планы экспансии «Агента 002» в другие регионы – низкий уровень покупательского спроса и предложения за пределами столицы вряд ли в скором времени заинтересует развивающуюся компанию. А в Москве, по информации Российской гильдии риэлтеров, ежегодно заключается до 150 тыс. сделок, из них 90–105 тыс. сделок приходится на рынок вторичного жилья. Именно для работы на рынке с такими объемами и создавался «Агент 002». Компания потихоньку продолжает внедрять на непрозрачном рынке столичного жилья до того неведомые ему стандарты услуг. Михаил Дубинин рассчитывает на отдаленное будущее: если рынок будет становиться все более цивилизованным, то бизнес «Агента 002» – все более успешным.

ВСЕЯДНЫЙ «БАЗИС»

Несмотря на то, что инвесткомпания «Базис», принадлежащая владельцам сети «Эльдорадо» братьям Яковлевым, была создана в конце 2003 года, уже в 2005 году она стала лидером ритейла детских товаров.

ПРОЕКТ: Сети Vananamama, Vananababy, салоны оптики «Смотри», сеть магазинов мебели для дома и дачи.

УЧАСТНИКИ: Совладельцы сети «Эльдорадо» братья Игорь и Олег Яковлевы

ЦЕЛЬ: Закрепиться на быстрорастущем рынке розничной торговли детскими товарами. Диверсифицировать риски в условиях снижения привлекательности в сегменте продаж бытовой техники и электроники.

Первый детский проект «Базиса» – сеть гипермаркетов Vananamata – стал рекордсменом по темпам роста в своей нише, расширившись с трех до 30 магазинов, и обогнал «Детский мир» с его 28 торговыми объектами.

Когда сеть Vananamata только стартовала, намерения Игоря и Олега Яковлевых увеличить ее за 2005 год в 10 раз вызывали только скепсис у экспертов розничной торговли. Но в этом году рынок детских товаров заметно обогнал по обороту рынок бытовой техники – около \$7,2 млрд против \$4,5–4,8 млрд, что подтвердило перспективность инвестиций владельцев «Эльдорадо» в детский ритейл. Вдохновившись успехом Vananamata, в этом году «Базис» запустил еще один детский формат – сеть Vananababy, специализирующуюся на торговле товарами для детей до трех лет. Правда, пока открылся только один такой магазин. Но в планах братьев Яковлевых – расширить сеть как минимум до 25 магазинов. Интерес «Базиса» к нише товаров для детей эксперты объясняют снижением рентабельности рынка бытовой электроники: по разным оценкам, в 2004 году она составляла 8–11%, тогда как в детской рознице – около 40%. Еще одна примета того, что Яковлевы охладели к своему основному проекту, – опционное соглашение с британской Dixons Group о выкупе последней контрольного пакета «Эльдорадо» за \$1,9 млрд до 2011 года. По мнению аналитиков, сеть «Эльдорадо» достигла потолка в своем развитии: на середину 2005 года ее доля рынка в сегменте электроники и бытовой техники оценивалась в 28%. «Эльдорадо» насчитывает 647 магазинов в России и на Украине, 320 из них являются франчайзинговыми. В июне этого года братья Яковлевы попытались выйти на рынок электроники с форматом гипермаркета, открыв в Москве магазин «Электро Плаза». Но несмотря на амбициозные заявления, их новая сеть пока объединяет лишь два гипермаркета (второй расположен в Казани). В 2005 году Яковлевы активно развивали еще один непрофильный проект – сеть салонов оптики «Смотри». За год они сумели вывести и эту сеть в лидеры рынка: сейчас у «Смотри» насчитывается 30 магазинов, тогда как у прежнего лидера, сети «Очкарик», всего 21 салон. На этапе старта предполагалось, что «Базис» будет максимально использовать близость к магазинам «Эльдорадо». По словам генерального директора «Базиса» Дмитрия Куприянова, продвижение проектов Vananamata и «Смотри» будет идти параллельно с расширением сети магазинов электроники, чтобы таким образом выигрывать за счет более дешевых арендных ставок. Сейчас Яковлевы берутся за очередной розничный проект – сеть магазинов мебели для дома и дачи. Планы компании относительно Vananamata уже известны: в новом году расширить сеть до 50 гипермаркетов. Братья Яковлевы намерены открыть как минимум по одному магазину

Вапаната в каждом крупном российском городе. Инвестиции в проект, по собственным подсчетам «Базиса», составят \$100 млн.

МОЛОКО НЕ ДЛЯ ВСЕХ

Холдинг «Русское молоко» задумывался как имиджевое молочное производство для «Русской Швейцарии» – элитной подмосковной деревни, которую строит инвесткомпания «Ваш финансовый попечитель». Но узкая премиальная ниша, где работает «Русское молоко», сулит большие перспективы.

ПРОЕКТ: Холдинг «Русское молоко», представляющий собой молочное производство полного цикла.

УЧАСТНИКИ: Инвестиционный холдинг «Ваш финансовый попечитель».

ЦЕЛЬ: Занять нишу натуральных молочных продуктов без добавок, придать продукции «Русского молока» статус экологически чистой, наладить выпуск премиального сырого молока по цене до 1 тыс. руб. за литр.

Холдинг «Русское молоко», выпускающий продукцию под маркой «Русское молоко», – побочное и почти случайное детище главы инвестхолдинга «Ваш финансовый попечитель» (ВФП) Василия Бойко. Занявшись строительством элитного коттеджного поселка в Рузском районе Подмосковья, ВФП по настоятельной рекомендации местной администрации приобрел «в нагрузку» девять полуразорившихся животноводческих колхозов и Рузский молочный завод. В результате компании досталось молочное производство полного цикла – от ферм и кормовых полей до предприятия, выпускающего полную линейку молочных продуктов. Непрофильные активы в ВФП решили модернизировать и выпускать на них натуральную молочную продукцию без добавок и консервантов, с маленьким сроком хранения. Предполагалось, что основными потребителями натуральных продуктов будут жители района и обитатели возводимого коттеджного поселка – как его называли в ВФП, «Русской Швейцарии». А потом руководство холдинга приняло решение увеличить производственные мощности завода и расширить рынок сбыта за счет Москвы. В ближайшие пять лет ВФП намерен инвестировать в молочный проект \$10 млн и увеличить перерабатывающие мощности Рузского завода с нынешних 40 тонн молока в сутки до 300 тонн. «Мы не собираемся конкурировать с „Вимм-Билль-Данном” или „Даннон”, – говорит Василий Бойко. – Наш сегмент не массовые товары, а недешевые, натуральные, экологически чистые и потому скоропортящиеся продукты. Сейчас эта ниша, по сути, никем не занята, и в этом наше преимущество». «Русское молоко» стало поставщиком молочной продукции в гастроном «Елисеевский» и сеть продуктовых бутиков «Глобус гурмэ», а также в ведомственные столовые Госдумы и правительства Московской области. Руководство

ВФП намерено придать своей молочной продукции статус экологически чистой и содействовать принятию в России соответствующего законодательства. Когда оно будет принято, ВФП рассчитывает создать на базе хозяйств «Русского молока» еще одну нишу – премиального сырого молока от коров элитных пород. Экологически чистое и подтвержденное соответствующим сертификатом молоко будет доставляться «в свежесвыдоенном виде» к обеспеченным обитателям «Русской Швейцарии» в глиняных горшках за немалую плату – от 100 до 1 тыс. руб. за литр в зависимости от затрат на проект. В 2006 году «Русское молоко» наряду с увеличением объемов производства впервые запустит рекламную кампанию своих продуктов в прессе и на телевидении. «Это нужно, чтобы люди увидели, что на рынке появились альтернативные производители молочных продуктов, более здоровых по сравнению с продуктами долгоиграющими», – объясняет Василий Бойко. Пока, признает он, «Русское молоко» не приносит больших доходов, но ВФП видит в имиджевом молочном производстве значительный коммерческий потенциал.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы, на Ваш взгляд наиболее перспективные направления развития бизнеса? Ответ обоснуйте.

Практическое задание № 3 к теме 1

Кейс «Заманчивые бизнесы» (журнал "Секрет фирмы" № 1 (88) 10.01.2005)

Как уверяют гуру маркетинга, в будущем конкурентные преимущества компаний будут измеряться не лучшими ценами или вариациями на тему уже известных продуктов, а новыми нишами – пусть даже самыми маленькими. Работа в узкой нише может оказаться более перспективным делом, чем погоня за лидерами в большой индустрии.

Идеологи постиндустриального общества Фрэнсис Фукуяма и Питер Друкер советуют внимательнее отнестись к отраслям, связанным с развлечениями, комфортом и здоровьем – именно в них в ближайшие десятилетия ожидается бурный рост. Значит, именно там нужно искать новые ниши.

Деньги из воздуха

Как показывает практика, в ниши можно обращать не только идеи, которые витают в воздухе, но и сам воздух. Сергей Лучников, владелец нескольких петербургских компаний, связанных с недвижимостью (среди них корпорация «Стэнли»), понял это 1,5 года назад перед празднованием 300-летия Петербурга. Друзья несколько раз привозили ему в подарок баночки с «воздухом Пари-

жа», и Сергей решил, что пора выпускать отечественный продукт. Для первоначальных инвестиций в «воздух Петербурга» ему понадобилось всего лишь \$3,5 тыс. личных средств и время на поиски тары. Ему предстояло найти жестяную банку, которая выглядела бы презентабельнее, чем классическая из-под кильки (производство подходящих емкостей он нашел в Мурманске), крышки (их он закупил в Италии) и этикетку – ее разработали питерские дизайнеры.

По словам Лучникова, сомнения в успешности предприятия развеялись в первый же день презентации банок. Раздав несколько десятков баночек своим друзьям – владельцам ресторанов и банков – в подарок, он сразу получил от них корпоративные заказы на несколько партий «воздуха» и таким образом за один день нашел рынок сбыта для первой тысячи банок. За 1,5 года он уже продал 35 тыс. банок с воздухом Питера (одна банка стоит около 300 рублей). Этот бизнес приносит его компании, где работает девять человек, \$10 тыс. каждый месяц. Часть продукции уходит по корпоративным заказам, часть – через питерские сувенирные магазины.

Погружение в цыганский табор

Несколько лет назад компания «Без повода», занимавшаяся конным туризмом, оказалась на грани банкротства из-за недостаточного спроса на прокат лошадей, и нужно было быстро придумать, как справиться с ситуацией. Персонал компании решил найти новую аудиторию и создал на базе конюшни проект, связанный с ролевым туризмом. Сейчас «Без повода» продает четыре сценария: погружение в жизнь цыган, битвы времен ковбоев, баталии пиратов и великосветскую охоту с борзыми.

По данным Госкомстата, расходы на туристические услуги в России за 2003 год составили 182,51 млрд рублей (для сравнения: в 2000 году – всего 106,39 млрд рублей). При этом, по данным Российского союза туриндустрии, теракт 11 сентября и война в Ираке стабильно увеличивали спрос на внутренний туризм и его отдельные проявления – экстремальный, приключенческий, экологический, сельский. «Россия – страна активного отдыха», – уверена Ирина Тюрина, пресс-секретарь союза.

Самым популярным сценарием является бродяжничество с «цыганским табором». Около 60 ряженных туристов, пройдя краткий курс по гаданию и цыганской пластике, в кибитках путешествуют по деревням в окрестностях города Бородино четыре-семь дней. За это время участники программы должны ощутить все прелести кочевой жизни – от ночных облав до поиска пропитания. Участники последнего табора смогли даже заработать \$200 – эти деньги компа-

ния передала в детский дом. В среднем участие в программе стоит одному человеку около 2 тыс. рублей».

Александра Рублева, учредителя небольшой петербургской фирмы ВИП, на появление фантазии, впоследствии воплотившейся в действительность, натолкнуло простое наблюдение. Он узнал, что в России 10% населения – левши, и понял, что эта аудитория оставлена без должного внимания. Рублев с партнером начали бизнес для левшей полгода назад. Они создали интернет-магазин и недавно договорились с тремя розничными точками в Петербурге и Екатеринбурге о поставке канцтоваров для левшей (ручек с непачкающими чернилами, точилок, которыми можно заострять карандаши левой рукой по часовой стрелке, и т. д.).

Поставки идут из Дании, и конечная цена на товары для левшей в десять раз выше, чем на обычные. Кроме этого, по словам Рублева, магазины пока с недоверием относятся к неизвестному продукту, поэтому, как он сам признает, придется долго ждать, прежде чем он с полным основанием сможет сказать, что освоение этой ниши оказалось правильным решением.

К области комфорта относят и все, что позволяет экономить время. Совершенно очевидно, что с ростом динамичности общества подобные предложения становятся наиболее востребованными среди потребителей. А данный тренд порождает стремительное развитие консалтинговых услуг, причем в самых неожиданных направлениях.

СФ уже писал о подарочном консалтинге, которым занимается «Клуб друзей Буратино» – компания бывшего председателя совета директоров «Аэрофлота» Александра Зурабова. По словам основателей «Клуба друзей Буратино», идея их бизнеса основана на том, что у обеспеченных людей нет времени на поиск идей для подарков. Но точно так же очевидно, что занятым людям не хватает времени практически на любую другую осознанную необходимость.

Кровопускание

В отличие от развлекательных и «комфортных» отраслей, искать новые ниши в области здоровья становится все труднее. По большей части предприниматели ведут поиски среди безрецептурных средств и медицинской техники, которая не требует многолетних испытаний и сложной сертификации. А в этих областях, как утверждает генеральный директор компании «Леккер» Владимир Денисов, увя, все уже изобретено. «Хотя можно сделать удобным, безболезненным и даже приятным применение уже изобретенных препаратов и таким образом найти свою нишу на рынке», – полагает Денисов.

Именно на это сейчас и направлены все маркетинговые усилия некоторых компаний – производителей товаров для здоровья. Помимо йода и зеленки в виде маркеров (СФ писал об этом изобретении Денисова и его команды в №11/2004), компания «Леккер» планирует в начале следующего года начать производство тех же самых препаратов в тубике с кисточкой. «Это чтобы охватить большую поверхность кожи», – комментирует Владимир Денисов.

Подавляющему числу предпринимателей-медиков недостаток креативности или отсутствие своего производства не позволяет найти нишу описанным способом. Их выручают средства народной медицины. Предпринимателям не нужно придумывать ничего нового.

Задание: Ознакомьтесь с материалами кейса и сформулируйте основные перспективные направления развития менеджмента в XXI веке.

Практическое задание № 4 к теме 1

Кейс «Спиной к фортуне» (журнал "Секрет фирмы" № 1 (136) 26.12.2005)

Неудачи могут случиться в любое время, но для некоторых далеко не лучшим стал именно 2005 год. Кому-то пришлось вовсе приостановить свою деятельность, кому-то – отложить реализацию планов на неопределенное время, а кому-то – вообще уйти с рынка.

Разрыв с последствиями

Годом серьезных ограничений можно назвать 2005-й для владельца банка «Русский стандарт» Рустама Тарико.

В ближайшие пять лет он не сможет ни продать свой банк, ни устроиться от руководства – таковы жесткие условия мирового соглашения между «Русским стандартом» и его несостоявшимся покупателем BNP Paribas. Напомним, что в конце прошлого года Тарико буквально в последний момент передумал продавать 50% «Русского стандарта» французскому BNP Paribas: не устроила предложенная цена \$300 млн. И этот отказ привел к самым неприятным последствиям. Французы обратились в суд, и на то, чтобы уладить спор, у сторон ушло почти девять месяцев. Результатом стало соглашение, которое можно назвать кабальным для Рустама Тарико. Он лишился права продавать более 10% активов банка: в противном случае ему придется возместить BNP Paribas ущерб, эквивалентный сумме, которую он выручит. Если же главный акционер «Русского стандарта» вдруг захочет отойти от дел, то будет вынужден заплатить внушительный штраф – \$25 млн. По мнению аналитиков, запрет на при-

влечение новых инвесторов будет сдерживать развитие бизнеса «Русского стандарта», сильно зависящего от внешних источников финансирования.

Конкурент вместо партнера

Прошедшим летом стало известно, что один из самых шумевших розничных проектов 2004 года – альянс российской сети «Арбат Престиж» и французской Marionnaud – не состоится.

Амбициозные планы Владимира Некрасова, президента «Арбат Престижа», сорвались из-за покупки Marionnaud группой A. S. Watson, парфюмерным подразделением гонконгского холдинга Hutchison Whampoa. Сейчас Некрасов говорит, что официально договор о развитии не расторгнут, более того, «гонконгцы несколько раз делали нам предложения о покупке „Арбат Престиж“». Но наша позиция однозначна: мы не продаемся!» Впрочем, на вопрос о том, сколько же предлагали гонконгцы, он не отвечает. Впервые о планах совместной работы с мировым лидером парфюмерной розницы Marionnaud Некрасов объявил еще в феврале 2004-го. Около полугода он интриговал общественность, отказываясь делиться подробностями альянса. И только в сентябре прошлого года, во время приезда в Москву основателя Marionnaud Марселя Фридмана, было официально объявлено о старте совместного проекта. Некрасов объявил о намерении поменять вывески своих магазинов на «Арбат Престиж – Marionnaud». Французы пообещали обеспечить поставки продукции и логистику. Но в апреле Marionnaud перешла под контроль A.S.Watson, а новых хозяев альянс с «Арбат Престижем» категорически не устраивал: компания предпочитает выходить на новые рынки посредством покупки местного оператора. Первый шаг не заставил себя ждать, и в октябре гонконгцы приобрели все 24 магазина петербургской сети «Спектр», торгующей косметикой, парфюмерией и бытовой химией. Тем не менее Владимира Некрасова подобный поворот не смущает. Он уже назначил IPO «Арбат Престижа» в Лондоне на осень 2006 года. Планируется разместить до 20% акций компании и выручить за них \$75–80 млн, которые Некрасов намерен инвестировать в развитие сети.

Легендарный банкрот

Старейшая сеть салонов связи, много лет лидировавшая на этом рынке, – «Техмаркет» – в июле 2005 года неожиданно оказалась самым крупным на рынке должником. А месяцем позже ее пришлось продать «Евросети», чтобы избежать банкротства.

Поговаривают, что в ноябре 2004 года «Техмаркет» вел переговоры с греческой сетью салонов связи Germanos, чей оборот тогда составлял \$1 млрд. Греческий ритейлер собирался выходить на российский рынок и рассматривал ва-

риант с покупкой «Техмаркета». Тогда компания занимала четвертое место в России с оборотом \$226 млн. Неизвестно, о чем «Техмаркет» не смог договориться с Germanos, но в конечном итоге он был продан «Евросети» за \$6 млн. Именно столько составляли долги ритейлера перед поставщиками сотовых телефонов. Из них \$2,29 млн приходилось на Motorola, которая полгода «сдерживалась», чтобы не подать на «Техмаркет» в суд. В числе прочих компаний-кредиторов значились Nokia и Pantech. Motorola предоставила «Техмаркету» товарный кредит еще в середине 2004 года, и в декабре сеть должна была его вернуть. Однако в предновогодний период, когда рынок переживает бум, продажи у «Техмаркета» почему-то не задались. Результат: такая величина задолженности, которой участники рынка не могут припомнить с 1998 года. «Техмаркет» создал предприниматель Вадим Зеленин в 1993 году. Компания стала первым дилером «Вымпелкома» и сохраняла лидерство на рынке сотовой розницы вплоть до 2002 года, когда ее опередила «Евросеть». В августе 2005-го «Евросеть» приобрела все 157 торговых точек «Техмаркета». Третью из них глава компании Евгений Чичваркин распорядился закрыть, а на остальных – сменить вывеску. Впрочем, двумя месяцами позже он решил все-таки не хоронить легендарный брэнд. С 2006-го «Евросеть» будет предоставлять под маркой «Техмаркет» франшизу в регионах и странах СНГ.

Шокирующая Азия

Один из лидеров российского рынка ноутбуков – компания NCA Group (торговая марка iRU) – пала жертвой ценовой войны, развязанной азиатскими конкурентами. В августе NCA Group передала свой брэнд материнскому дистрибуторскому холдингу Merlion. Под маркой iRU он станет продавать в России ноутбуки, собранные в Китае.

По мнению президента Rover Computers Сергея Шуняева, iRU потерпела неудачу из-за ошибок в продуктовой политике: «В сегменте low-end ноутбуки были перегруженными, а в hi-end – недостаточно продвинутыми». Для остальных производителей очевидно, что NCA Group поразил «азиатский вирус». Еще три года назад на рынке компьютерной техники тон задавали американские Dell, Hewlett-Packard и IBM. В 2005 году ситуация резко изменилась в пользу тайваньских и китайских компаний, которые начали использовать для захвата рынка свое главное преимущество – цены. Acer стала крупнейшим поставщиком ноутбуков в Европе и в России. А Lenovo получила контроль над компьютерным подразделением IBM. Брэнду iRU не помогает от натиска азиатов даже перенос производства в Китай. По данным Gartner, в третьем квартале 2005 года продажи iRU упали на 45% по сравнению с аналогичным периодом прошло-

го года. При этом в целом количество проданных в России ноутбуков возросло на 70%. От азиатской экспансии страдают не только компьютерные компании. Многие российские производители электроники и бытовой техники еще в 2004 году распрощались с амбициями **и принялись за отверточную сборку «азиатских» продуктов.** «Сокол» почти полностью переключился на сборку Akai, а «Телебалт» отдал значительную часть мощностей под сборку Samsung. В 2005 году и компания Polar подписала договор о производстве телевизоров Daewoo.

Viva без драйва

Главной автомобильной неудачей года стал новый плод совместного творчества «General Motors-АвтоВАЗ» – седан Chevrolet Viva.

Появления российско-американского варианта Opel Astra отечественные автомобилисты почти не заметили. Из запланированных 7,5 тыс. «Шеви Вива» в минувшем году были проданы всего 1,65 тыс. автомобилей. Гендиректор «ГМ-АвтоВАЗа» Ричард Свандо объяснил неудачу маркетинговым просчетом: у «Шеви Вива» на рынке оказались 22 конкурента. Большинство из них – иномарки и иностранные автомобили российской сборки. Но, как считают наблюдатели, главным минусом «Шеви Вива» стала непатриотичная цена \$17,5 тыс. Когда на складах СП скопились больше тысячи непроданных автомобилей, цена была снижена примерно на \$1 тыс., но это не прибавило «Шеви Вива» популярности. В результате «ГМ-АвтоВАЗ» отказался от дальнейшего производства существующей модели и со следующего года решил выпускать ее обновленную версию в спортивном дизайне – спорткар «Адреналин». По замыслу руководителей СП, спортивные черты выгодно выделяют «Шеви Вива» на фоне обилия марок-конкурентов. Однако планы «ГМ-АвтоВАЗ» по производству этой модели стали заметно скромнее: в 2006 году планируется выпустить не более 3 тыс. «Вива Адреналин». Цена «Адреналина» будет выше, чем предыдущей версии, и потому эксперты оценивают будущее этого спорткара с большим скепсисом. Нельзя назвать удачным прошедший год и для внедорожника «Шевроле Нива»: вместо запланированных на 2005 год 75 тыс. выпуск был сокращен до 55 тыс., но даже при этом спрос на «Шеви Нива» оказался невелик, и за девять месяцев минувшего года были проданы около 33 тыс. автомобилей. Так что пока производство первого детища «ГМ-АвтоВАЗ» «Шеви Нива», чьи мощности рассчитаны на выпуск 102 тыс. автомобилей в год, работает вполсилы.

Deeptour в простое

В течение нескольких лет туристическая компания Deeptour входила в десятку крупнейших операторов по массовым направлениям – Турции, Египту и

Тунису. Но 2005 год стал для нее фатальным: перед самым началом зимнего сезона Deeptour внезапно заявила о приостановке своей работы до весны.

Все рейсы компании с декабря по февраль заморожены, а комментарии от руководства получить не удастся. На рынке этот зимний простой Deeptour назвали началом конца. «Из таких „отпусков” туроператоры, как правило, не выходят», – заметил топ-менеджер одной из турфирм. Представители турбизнеса сошлись во мнении, что до краха Deeptour довела излишняя амбициозность: компания проводила агрессивную политику в наиболее сложном секторе – продаже дешевых туров в больших объемах. Работа в этой нише требует от туроператора серьезных инвестиций, но Deeptour задумалась о них слишком поздно – только после того, как Ассоциация турецких отельеров поставила фирму на первое место в «черном списке» злостных неплательщиков. Сообщалось, что долг Deeptour перед отелями превышает \$10 млн. Сразу после скандала с отелями Deeptour заключила договор о партнерстве с Межбизнесбанком и о продаже банку 50% Deeptour: в обмен на доступ к клиентской базе турфирмы банк обещал помочь компании с финансами. Оформление сделки должно было произойти к Новому году – после того как Межбизнесбанк проведет аудит турфирмы. Но параллельно с банком Deeptour заинтересовались в МВД, а Федеральное агентство по туризму временно приостановило действие лицензии Deeptour. И хотя позднее чиновники продлили фирме лицензию, аудит Межбизнесбанка закончился остановкой работы компании. Можно предположить, что банк заставил горе-партнера взять паузу, чтобы выбрать новую бизнес-стратегию. Но массовые увольнения сотрудников Deeptour и внезапное исчезновение турфирмы из вывешенного на сайте Межбизнесбанка списка партнеров наводит на более пессимистичные выводы.

Нелетная погода

Последние несколько месяцев гендиректор и совладелец авиакомпании «Красэйр» Борис Абрамович был вынужден противостоять давлению со стороны госорганов – причем и в России, и за рубежом. Прессинг уже привел к срыву сделки по покупке венгерского перевозчика Malev и затягиванию объединения альянса AiRUnion в одну компанию.

Что касается Malev, государственное приватизационное агентство Венгрии (APV) объявило, что правительство отказалось от намерения продавать 99,95% акций Malev. Как полагают эксперты, власти Венгрии просто решили не спорить накануне выборов в парламент с оппозиционной партией Fidesz и профсоюзами, которые выступили против продажи Malev. А в планы «Красэйр» по созданию крупнейшего в России авиаобъединения решило вмешаться Росиму-

щество, предложившее новую конфигурацию AiRUnion. Сейчас в него входят «Красэйр», «Домодедовские авиалинии», «Омскавиа», «Самара» и «Сибавиатранс», а чиновники намереваются включить в альянс подконтрольные государству «Башкирские авиалинии», «Владивосток авиа», «Пулково» и «Дальавиа» и вывести из него «Омскавиа» и «Сибавиатранс». По их замыслу, это позволит сохранить в госсобственности контрольный пакет в том случае, если на базе альянса образуется единый перевозчик. Вмешательство Росимущества привело к затягиванию создания объединенной компании. Ранее решение по этому поводу планировалось принять до конца 2005 года. Но теперь сроки отодвинулись, и, как заявил в декабре сам Абрамович, слияние входящих в AiRUnion авиакомпаний завершится не раньше лета следующего года.

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте, почему каждую из перечисленных фирм постигла неудача?
2. Предложите свой выход из рассматриваемой ситуации.

Творческое задание: Напишите эссе на тему: «Управление организацией в XXI веке». В эссе необходимо отразить основные тенденции развития менеджмента в будущем.

Рекомендуемая литература для написания эссе:

1. Питер Ф. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. : Пер. с англ. : Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.

Тема 2. Сущность, цели и задачи менеджмента

В настоящее время понятия «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель» широко употребляют как в практике, так и в научной и учебной литературе. Такое соседство понятий иногда вносит неясность и путаницу в определение функций этих лиц, поэтому необходимо выяснить «кто есть кто».

Одна из самых значимых характеристик организации – ее взаимосвязь с внешней средой. Рассматривая организацию как открытую систему, необходимо учитывать факторы внешней среды, влияющие на нее. Организации зависят от окружающего мира, от внешней среды, как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Поэтому в управлении выделяют внешнюю и внутреннюю среду по отношению к объекту управления.

Следует отметить, что за свою историю человечество выработало три принципиально различных инструмента управления, т.е. воздействия на людей. Это иерархия, культура и рынок. Все они – достаточно сложные явления, и в реальных хозяйственных и социальных системах почти всегда сосуществуют. В зависимости от того, на что сделана главная ставка, чему отдается приоритет, определяется сущность, облик экономической организации общества. Административно-командная система традиционного советского общества базировалась на иерархии, носившей всеобщий характер.

Иерархия представляет собой инструмент управления, т.е. воздействия на людей для реализации целей организации. Основным средством воздействия в иерархии являются отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и т.д.

Ключевые области для обсуждения

1. Анализ сущности и содержания понятий «менеджмент», «бизнес», «предпринимательство». Менеджмент и предпринимательство: общие черты и различия.
2. Внешняя и внутренняя среда организации и их элементы.
3. Иерархия менеджмента.

Практическое задание № 1 к теме 2

Кейс «Экаунтек-Россия»

Корпорация «Экаунтек — США» открыла свой офис в Москве в 1993 г. и в первые годы работы достигла 5%-ной доли всех мировых продаж головной компании, многократно превзойдя все имевшиеся на этот счет ожидания ее руководства. Такие результаты были получены, прежде всего, благодаря усилиям основателя компании «Экаунтек — Россия» 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 сфере деловой активности в России и что завоевать свое место в этой сфере они смогут, лишь имея самый сложный и полезный продукт — компьютерные программы «Экаунтек», приобретая глубокие знания рынка и изучая интересы потребителей.

Ольга подписала контракт с «Экаунтек — США» в апреле 1994 г., сразу после того, как у нее родился ребенок. Узнав об этом событии, администрация корпорации высказала сожаление о заключении контракта. Почти год она пыталась перезаключить этот контракт. В результате все получилось наоборот — первоначальный пятилетний контракт продлили на десять лет, принимая во внимание превосходную деятельность компании «Экаунтек -Россия». Дальнейшее признание успехов и значения компании Ольги было связано с визитом в Москву в середине 1995 г. главного исполнительного директора корпорации «Экаунтек -США», во время которого он встретился с О. Свенсон и ее командой. После своего визита он отмечал, что Россия является одним из наиболее перспективных рынков для корпорации. Год назад корпорация здесь ничего не имела, а через год у нее было уже 70 клиентов.

Компания Ольги «Экаунтек — Россия», став дистрибьютором компьютерных программ «Экаунтек» в России и других странах СНГ, разработала, приспособила к нуждам потребителей и продает эти программы своим клиентам. Подобно компаниям Большой шестерки, «Экаунтек – Россия» обучает клиентов использованию различных методов эккаунтинга. Например, осуществляет консультирование по финансовым программам. В этой связи Ольга сказала: «Некоторые из компаний Большой шестерки проклинают нас. Должны ли мы в этой ситуации конкурировать или 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 представляет свою компанию как организацию с предельно занятым и усердно работающим персоналом.

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 не только деньгами, но и добрыми словами».

О. Свенсон чувствовала, 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, которые он описал в своей книге. Поэтому 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».

По мнению О. Свенсон, успех «Экаунтек - Россия» нельзя объяснять только качеством ее продукта: «Это качество всего, что мы делаем». Она подчеркивает, что главное - это верность клиенту: «Я знаю приоритеты. Я верна выбранным мною принципам. В России правила и законы не действуют. Поэтому важна мораль. Здесь надо быть высокопорядочным человеком».

Для О. 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».

На работе Ольга одевается очень строго. Она поняла, что это помогает женщине быть воспринятой со всей серьезностью. Она также обнаружила, что такой подход «срабатывает» с российскими клиентами, обычно не рассчитывающими, что встретят женщину-руководителя. Однажды на встрече с клиентами, где она была с Джоном, кто-то пожал Джону руку и, имея в виду Ольгу, воскликнул: «Что за прекрасная девушка!», - не подозревая, что она является 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 эти чиновники были очень удивлены. Они прекратили анализировать проблемы бизнеса и стали задавать вопросы Ольге о личной жизни. Их интересовало, почему она так хорошо говорит по-русски, за кем она замужем, работает ли 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 — Россия», она старается им не представляться. Если это необходимо, то она представляется как эксперт из Чикаго. Она предпочитает, чтобы клиент не знал, что 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 сторона 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».

Может быть, это замечание Ольги покажется случайным, но она сказала, что любит свое дело так, что ее не останавливают никакие трудности.

Ольга описала ближайшие задачи, стоящие перед компанией «Экаунтек — Россия», 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. 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».

Вопросы для обсуждения

1. Что является составляющими успеха фирмы «Экаунтек -Россия»?
2. Кто, по-вашему, Ольга Свенсон - менеджер, предприниматель, бизнесмен?
3. Какие принципы использует в своей деятельности Ольга?
4. Какие качества как руководителя и лидера характеризуют Ольгу?
5. Какие сложности в своей карьере испытывает женщина-руководитель?

Практическое задание № 2 к теме 2

Кейс «Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоун младшим»

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, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное » чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посредине... Человек вынужден слоняться взад вперед, 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 пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс». Форд сделал свою модель «Ти» 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 сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени - 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «Дженерал Моторс», которая то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за про-

волочной оградой, располагала всего 13% рынка и дрейфовала к банкротству. К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение её дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, самый 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 остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволяющую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая компания Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздалой модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» 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 «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке и следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который он скопил в удачливые времена.

Вопросы для обсуждения

1. Кто был лучшим менеджером, - Форд или Слоун? Почему?
2. Почему Г.Форда называют великим руководителем? Кого еще из великих руководителей бизнеса вы знаете?
3. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г.Форд?
4. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?
5. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?
6. Хотя и сегодня «Дженерал Моторс» больше «Форда», обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
7. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Практическое задание № 3 к теме 2

Кейс «Дневник наблюдений» («Секрет фирмы», №45 (132) 28.11.2005)

125 человек, составляющие все население городка Кларк в американском штате Техас, согласились изменить название города на Диш (Dish) в честь компании Dish Network. В обмен на это Dish Network обязалась в течение 10 лет бесплатно предоставлять им услуги спутникового телевидения. На заседании городского совета все его 12 членов единогласно проголосовали за переименование. И теперь каждый житель Диша сможет ежемесячно экономить \$50 на абонентской плате за спутниковое телевидение. По мнению мэра города Билла Меррита, главная выгода от этой рекламной кампании состоит в том, что благодаря раздаче бесплатных спутниковых тарелок в Дише ожидается приток новых жителей. Ведь по соглашению между мэрией и Dish Network бесплатный доступ к спутниковому телевидению будет предоставлен каждому новому горожанину. Кстати, для США подобные рекламные акции не редкость. Впервые такой маркетинговый ход был применен более полувека назад, когда город Хот-Спрингс в штате Арканзас был назван в честь популярной радиопрограммы Truth or Consequences. А вскоре и городок Санта в Айдахо должен переменить название у Интернет-сайта обмена подарками Secretsanta.com.

Корпорации General Motors предъявили коллективный иск владельцы ее обыкновенных акций. Менеджмент GM обвиняется в махинациях с бухгалтерской отчетностью за 2001-й и 2005-й годы. В начале ноября GM пересмотрела финансовые показатели за второй квартал 2005 года, в результате чего квар-

тальный убыток увеличился почти в четыре раза – с \$318 млн до \$1,07 млрд. Затем компания призналась в том, что по ошибке завысила свою прибыль в 2001 году почти в два раза – на \$300-400 млн. Такая «погрешность» возникла из-за того, что в доходной части были учтены кредиты от поставщиков сразу за весь срок кредитного соглашения. Между тем эту сумму по стандартам американской отчетности следовало разбить по всем годам кредита. Ценные бумаги GM резко подешевели – на 4,5%. Акционеры, интересы которых представляет юридическая фирма Pomerantz Haudek Block Grossman & Gross, сразу обратились в суд. Если адвокаты докажут, что топ-менеджеры сознательно исказили финансовую отчетность, им грозит обвинение в мошенничестве.

Вопросы для обсуждения:

1. Интересы каких групп людей преследовались при осуществлении рекламной кампании фирмы Dish Network?
2. Какие интересы, по вашему мнению, преследовал топ-менеджмент компании GE, искажая финансовую отчетность?
3. Почему акционеры компании в ответ на это предъявили коллективный иск корпорации GE? Какого рода интересы акционеров были нарушены?

Практическое задание № 4 к теме 2

Кейс «Лестничный пролет» (журнал "Секрет фирмы" № 10 (97) 14.03.2005)

Иерархия – простейший способ организации менеджмента. Но иногда управленческие лестницы растут так быстро, что возникшая в результате конструкция мешает развитию бизнеса. Что делают компании, когда этажей между низовым персоналом и генеральным директором становится слишком много?

Иерархические лестницы строят все. Когда компания молода, это способ избавиться от хаоса, сформировав простую и наглядную систему управления. Как правило, «лестницы» растут вместе с компанией. Причем не только «вширь» (увеличение количества сотрудников на одном уровне), но и «вверх», обзаводясь новыми «пролетами» – ступенями иерархии. Тут-то и начинаются проблемы, связанные с тем, что на прохождение сигналов от верхнего уровня до нижнего и обратно требуется слишком много времени.



У легендарного президента корпорации General Electric **Джека Уэлча** есть две любимые метафоры. Говоря об организации управления в General Electric, он сравнивает ее с человеком. «Организационные уровни – это издержки размера,– пишет глава GE в книге «Джек. Самая суть».– Это как человек, который надел слишком много свитеров. Свитера – это уровни. Они мешают. Когда вы выходите на

улицу в четырех свитерах, то нелегко понять, холодно ли на самом деле».

«Еще одна хорошая аналогия,– продолжает Уэлч,– сравнение организации с домом. Этажи представляют уровни управления, а стены – функциональные барьеры. Чтобы улучшить работу организации, следует убрать перекрытия и стены, создать открытое пространство, позволив идеям свободно перемещаться вне зависимости от ранга или специальности их создателя». В итоге Уэлч ставит на иерархической модели жирный крест: «Иерархия умерла. В компании будущего не останется уровней и границ».

Повод найдется

Типичные причины, по которым у иерархической лестницы начинают подпиливать ступени, следующие:

1. Избыточность системы управления. «Компания (GE) управлялась более чем 25 тысячами менеджеров, каждый из них имел в среднем семь начальников в иерархии,– пишет Джек Уэлч,– так что между производящими структурами и моим кабинетом оказывалось более дюжины уровней». В российских корпорациях та же история, причем этот багаж многим достался еще от советской бюрократии. «Большинство предприятий, вошедших в нашу корпорацию,– классические советские структуры,– говорит **Елена Коннова**, член комитета по реформированию корпорации „Илим Палп”.– На заводах в среднем по 13 управленческих уровней. Предполагаем, что после начавшейся в компании реформы их останется не более шести».

2. Экономия. Длинная иерархическая лестница – это лишние работники. По мнению многих экспертов, одна из главных причин перемен в управлении предприятиями не следование модным теориям, а элементарная экономия.

3. Борьба с хаосом. Компании, прошедшие этап быстрого и, как правило, хаотичного развития, приобретают запутанные и непрозрачные управленческие схемы даже при сравнительно короткой (6-10 ступеней) иерархии.

4. Интеграция. Бум слияний-поглощений потребовал быстрой интеграции в одной структуре компаний с различными моделями управления. «Сокращение количества уровней иерархии – отличный инструмент централизации управления»,– говорит **Филипп Мурашов**, менеджер по персоналу компании „Базовый элемент”.– Когда приобретается крупное предприятие, один из первых шагов, которые делает новый собственник,– сокращение количества руководителей и уровней управления». Это позволяет быстрее поставить под контроль информационные потоки и сократить количество звеньев, не имеющих прямого контроля со стороны нового владельца.

5. Унификация. Без сокращения иерархии здесь тоже не обойтись. Так, «Русал» уменьшил количество ступеней иерархии на всех предприятиях холдинга до пяти (см. [СФ №02/2005](#)).

Внешние признаки

«Если в секторе работает монополия или олигополия и скорость изменения среды низкая, иерархия остается вполне жизнеспособной. Но если интенсивность действий на рынке растет, более актуальными становятся плоские структуры»,– объясняет Александр Ованесов, партнер компании «Стратегика».

«„Илим Палп” надо приспособливаться к постоянно растущей конкуренции»,– говорит Елена Коннова.– Тяжелые структуры с многочисленными уровнями не успевают реагировать на изменения. Например, четыре-шесть ступеней иерархии в заводском управлении не нужны. Мы считаем, что со всем смогут справиться директор и его заместители, и в результате останется два, максимум, три уровня».

Факторов, по которым формально можно судить, сколько уровней иерархии необходимо компании, много. Это:

- страна, в которой работает предприятие (существуют национальные модели построения иерархии, от которых зависит количество уровней управления);
- размер компании;
- отрасль (чем больше стадий необходимо для создания нового продукта, тем больше иерархических уровней);
- жизненный цикл продукта (частое выведение на рынок новых продуктов требует быстрого прохождения управленческого сигнала, а значит, уменьшения ступеней в иерархической лестнице);
- географический охват (если компания представлена в нескольких регионах, в ее структуре появляется уровень менеджеров, отвечающих за работу на определенной территории);

– конкуренция (чем выше уровень конкурентной борьбы, тем очевидней становится жизнеспособность «плоских» структур: изменения претворяются в жизнь быстрее);

– стиль управления (в компаниях с демократическим стилем управления иерархия, как правило, невелика. Правда, точно установить по этим критериям количество необходимых уровней управления все же нельзя.

«Первый признак того, что ступеней стало слишком много – недостаточно быстрое реагирование. Если сотрудник в ответ на запросы руководства регулярно обращается за дополнительной информацией на нижние ступени, скорее всего, этот уровень управления лишний, – говорит **Дмитрий Павочка**, директор департамента организационного развития управляющей компании „Руссдрагмет”. – Второй признак – «размывание» показателей, по которым выстраивается система мотивации персонала. Происходит слишком сильная декомпозиция целей». Третий – значительное пересечение «зон ответственности» подчиненных.

Стратегия перестройки

Как же сокращать разросшуюся структуру? Специалисты считают, что компания, решившая сократить количество управленческих уровней, должна начать с анализа бизнес-процессов, разработки оптимальной бизнес-архитектуры. Интересно, что подобный анализ может выявить так называемые скрытые уровни иерархии. К примеру, недавно издательство ЭКСМО задалось вопросом, как можно ускорить работу над проектами по продвижению книг. Анализ бизнес-процессов показал: дело в большом количестве согласований. В каждом из функциональных подразделений (отдел мерчендайзинга, PR-подразделение, отдел рекламной поддержки) назначались специалисты, которые отвечали за какой-либо аспект работы с брэндом. Соответственно, перед тем как попасть к руководителю проекта, информация должна была пройти через начальников функциональных подразделений. «Возник специфический уровень иерархии, удлинилась цепочка реализации проектов, работа замедлялась», – говорит **Анна Коновалова**, директор по персоналу компании ЭКСМО. Сейчас руководитель проекта общается со специалистами в отделах напрямую. Виртуальный иерархический уровень исчез, и хотя структура компании осталась прежней, скорость работы значительно увеличилась.

Инструменты для починки

Самый простой способ борьбы с разросшейся иерархической лестницей – взять и сократить лишние звенья. Обычный пример – отказ от многочисленных заместителей и помощников управленцев.

Вширь и вглубь

Чтобы стать более «плоскими», компаниям приходится расширять ступени иерархии. Происходит своеобразное «сплющивание»: на одной и той же ступени появляется больше менеджеров. И чаще всего это – неизбежное зло. Проблема, неизбежно возникающая в результате таких реформ, – увеличение нормы управляемости. Количество подчиненных возрастает, и руководить ими становится сложнее. «Еще недавно нормальным считалось, если в подчинении у менеджера было 7–10 человек, – говорит Александр Ованесов. – Сейчас не редкость и 30».

Ускорение процессов

Сокращение количества иерархических ступеней еще не гарантирует, что прохождение сигнала по лестнице радикально ускорится. «Главное – вовсе не формальное количество „этажей“, а демократичная корпоративная культура, которая сама „стирает границы“ между разными уровнями иерархии», – считает **Алексей Комаров**, генеральный директор рекрутингового агентства Avenue.

Классический способ «слома барьеров» – организация регулярных совещаний, на которых присутствуют как топ-менеджеры, так и специалисты с нижних уровней иерархии.

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляет собой иерархия в управлении?
2. Какое влияние иерархия оказывает на управление? Для чего она создается в организациях?
3. Какие признаки свидетельствуют о несовершенной иерархии в фирме? Какие проблемы могут возникать у организации, если иерархия несовершенна?
4. Какие тенденции развития иерархии ожидаются в будущем, у компаний XXI века?
5. Какие факторы оказывают влияние на количество уровней в иерархической лестнице компании?
6. Какие шаги предпринимают руководители современных компаний, чтобы усовершенствовать иерархию? Какие опасности могут подстерегать руководителя на этом пути?

Раздаточный материал к кейсу «Лестничный пролет» – правила борьбы с иерархией:

1. *Оценить актуальность сокращения иерархии*
– сопоставить структуру компании с аналогичными предприятиями (работаю-

щих в той же стране, отрасли, производящих схожие продукты)

- оценить уровень конкуренции в отрасли (чем выше конкуренция, тем «короче» должна быть иерархия)
- оценить скорость реагирования на запросы руководства
- проанализировать параметры системы мотивации, уровень декомпозиции целей
- определить, не пересекаются ли «зоны ответственности» сотрудников

2. Разработать систему перестройки иерархии

- провести анализ бизнес-процессов
- разработать оптимальную бизнес-архитектуру

3. Выбрать способы сокращения лишних ступеней

- волевое упразднение лишних уровней
- совместить уменьшение уровней иерархии с переходом на матричную или проектную систему управления
- внедрить системы делегирования полномочий, горизонтального контроля (осуществляется сотрудниками, находящимися на одной ступени иерархии)

4. Разработать альтернативные способы «слома барьеров»

- организовать регулярные совещания топ-менеджеров и сотрудников низших звеньев
- создать совещательные органы, в которые войдут представители нескольких (верхних) уровней иерархии

Практическое задание № 5 к теме 2

Кейс «ТОЙОТА сокращает уровни управления»

Перед лицом растущей конкуренции по всему миру руководство Toyota Motor Corp. недавно приняло решение провести реструктуризацию - сократить в административном аппарате 2 уровня управления.

Сохраняя приверженность традициям менеджмента «по-японски», компания вовсе не собиралась проводить сокращение персонала – предполагалось лишь перевести.

Определенное количество управленческих должностей среднего уровня на те работы, которые более приближены к производству. Основной целью Тойоты стало повышение эффективности процесса принятия решений (чем меньше уровней управления – тем быстрее принимаются и реализуются решения).

Предполагаемые изменения так или иначе затрагивали около 25 000 сотрудников компании (весь персонал насчитывает 65 000 человек). Снижение

издержек не выдвигалось в качестве цели проводимых изменений, т.к. к этому моменту Toyota Motor Corp. имела устойчивые финансовые результаты:

(1 = 1 billion yen)

| Period | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Net Revenue | 11,678.3 | 12,749.0 | 12,879.5 | 13,424.4 | 15,106.6 | 16,054.2 |
| Operating income | 818.1 | 774.9 | 775.9 | 870.1 | 1,123.4 | 1,363.6 |
| Net Income | 454.3 | 356.1 | 406.7 | 471.2 | 615.8 | 944.6 |
| Vehicle Production (1 = 1 unit) | 4,233,371 | 4,458,406 | 5,002,731 | 5,275,213 | 5,404,216 | 5,982,966 |
| Vehicle Sales (1 = unit) | 4,456,344 | 4,695,147 | 5,182,774 | 5,526,863 | 5,784,917 | 6,246,156 |
| Employees (1=1 person) | 159,035 | 183,879 | 210,709 | 215,648 | 246,702 | 264,096 |
| Capital Expenditures* ¹ | 788.7 | 973.4 | 871.3 | 860.8 | 940.3 | 993.5 |
| Deprecation* ¹ | 508.3 | 606.1 | 689.4 | 672.5 | 699.2 | 738.1 |
| R&D spending | 444.4 | 487.3 | 453.3 | 479.9 | 592.5 | 671.6 |

NOTES. 1) * Not including vehicles for leasing.

Главная цель реструктуризации заключалась в устранении сложившегося положения, при котором компания Тойота запаздывала с разработкой ответных действий в отношении своих более гибких конкурентов. Японские компании-конкуренты, уступая Тойоте в финансовой мощи, доле рынка, тем не менее, проводили более гибкую и агрессивную маркетинговую и производственную политику на новых рынках – в Америке, Европе.

Например, подразделение Тойоты в США было открыто только после того, как их открыли Honda, Nissan и Mazda. Тойота с опозданием вошла и на рынок легковых автомобилей представительского класса - лишь вслед за Honda.

Как заявил один из сотрудников аппарата управления компании, на Тойоте «для того, чтобы начался отсчет времени по принятию какого-либо решения, необходимо достигнуть уровня топ-менеджеров, проделав много, слишком много шагов». В то же время среди менеджеров среднего звена определенное количество должностей можно было бы описать как «сиди тихо и ничего не делай». Теперь же предполагалось, что такие менеджеры будут вовлечены в процесс принятия решений, творчества, им будут делегированы и некоторые ручные операции.

Как часть инновационной программы можно расценить и отход в формальном общении сотрудников от термина «качо» («управляющий»). Вместо этого к имени собеседника было рекомендовано приставлять суффикс «-сан» (общеупотребимый в Японии аналог "Mr", "Mrs", "Ms"). Это новшество в общении между сотрудниками последовало за примером Nissan, которая в свое время таким образом решила бороться с излишней бюрократичностью. В то же время, Тойота увеличила расходы на обеспечение сотрудников жильем, отдых, общественные мероприятия до 730 млн. долл.

Аналитики с Wall Street связали эти действия с желанием руководства компании стать более конкурентными и на рынке труда - таким образом Тойота

становится более привлекательной для выпускников японских ВУЗов, борьба за которых достаточно напряженна, т.к. предложение на японском рынке труда меньше чем спрос. Реструктуризация позволяет новым сотрудникам сразу включаться в процесс принятия решений и уменьшает количество ступеней при движении вверх карьерной лестницы

(1 = 1,000 units)

| | Make | Total vehicles |
|-----|---------------------|---------------------|
| 1. | GM | 8,537* |
| 2. | Ford | 6,980* ² |
| 3. | Toyota | 6,168* ³ |
| 4. | VW | 4,984* ⁴ |
| 5. | DaimlerChrysler | 4,540 |
| 6. | PSA Peugeot Citroen | 3,267 |
| 7. | Honda | 2,834 |
| 8. | Hyundai | 2,751* ⁵ |
| 9. | Nissan | 2,736 |
| 10. | Renault | 2,404 |

SOURCE: Announcement of each automaker.

NOTE: 1) *1 Includes Vauxhall, Isuzu, Opel and Saab.

2) *2 Includes Jaguar, Volvo, Land Rover and Aston Martin.

3) *3 Includes Lexus, Daihatsu and Hino.

4) *4 Includes Bugatti, Bentley, Volkswagen, Skoda, Lamborghini, Audi and Seat.

*5) Includes Kia.

Вопросы для обсуждения

1. Что повлияло на принятие управленческого решения руководством компании Toyota о сокращении уровней управления?
2. Интересы каких групп людей преследовало это решение?
3. Каковы цели решения о сокращении уровней управления?
4. В чем состоят преимущества новой структуры управления? Какие новые возможности для компании открывает реализация этого решения?
5. Какие еще инновации были внедрены в компании Toyota? Интересы каких групп людей при этом реализовывались? Какие при этом ставились цели?

Творческое задание:

Предложите «новый бизнес» для Иркутской области с учетом ресурсного, социально экономического потенциала региона. Обоснуйте Ваш ответ и выделите основные конкурентные преимущества предлагаемого Вами бизнеса.

Тема 3. Установление целей в организации

Цели организации – конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе.

Именно цели, стоящие перед системой управления, являются отправной точкой планирования и осуществления деятельности предприятия.

Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют построения дерева целей.

Дерево целей представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации в их взаимосвязи

Цели классифицируют по уровню: миссия, общеорганизационные цели и специфические цели. Миссия формирует у окружающих представление об организации, ее предназначении, ценностях и наиболее привлекательных сферах деятельности. На основании миссии формулируются 4-6 общих целей. Они отражают важнейшие направления деятельности организации. Специфические цели разрабатываются в каждом отдельном подразделении, они должны быть взаимно увязаны с общими целями.

Ключевые области для обсуждения:

1. Установление целей в организации.
2. Иерархия целей в организации

Практическое задание № 1 к теме 3.

Кейс «Изменение скучной по содержанию работы»

Руководство отдела гарантийных писем Х-Банка решило выяснить степень удовлетворенности служащих своей работой. С этой целью служащие заполнили анкеты, результаты анализа которых показали, что до 80% служащих были не удовлетворены своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же, часто поступали жалобы на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится по крайней мере 10 людьми. Каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали смысл своей работы. Они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим, вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания – операции и многие из тех, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее затем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Х-Банк смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?
2. Какое влияние оказывают способности и потребности служащих, работающих в отделе гарантийных писем, на эффективность работы отдела и банка в целом?
3. Изменились ли цели или технология работы отдела?

Практическое задание № 2 к теме 3

Кейс «Городская телефонная станция»

В начале 90-х г.г. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделений заданий по производительности. В это время Степан Новиков работал в новой для себя должности – одного из руководителей ГТС – и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: (1) качество обслуживания; (2) техника безопасности; (3) дисциплина прихода и ухода; (4)

экономия издержек. Все показатели за исключением первого измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли еще оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон – от себя и от мастера. Та группа, успехи которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе.

Степан Новиков сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

Вопросы для обсуждения

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?
2. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?
3. Аргументировано объясните, почему группа «самооценки» проиграла?
4. Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп.
5. Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?

**Раздаточный материал для ознакомления с иерархией целей
в организации**

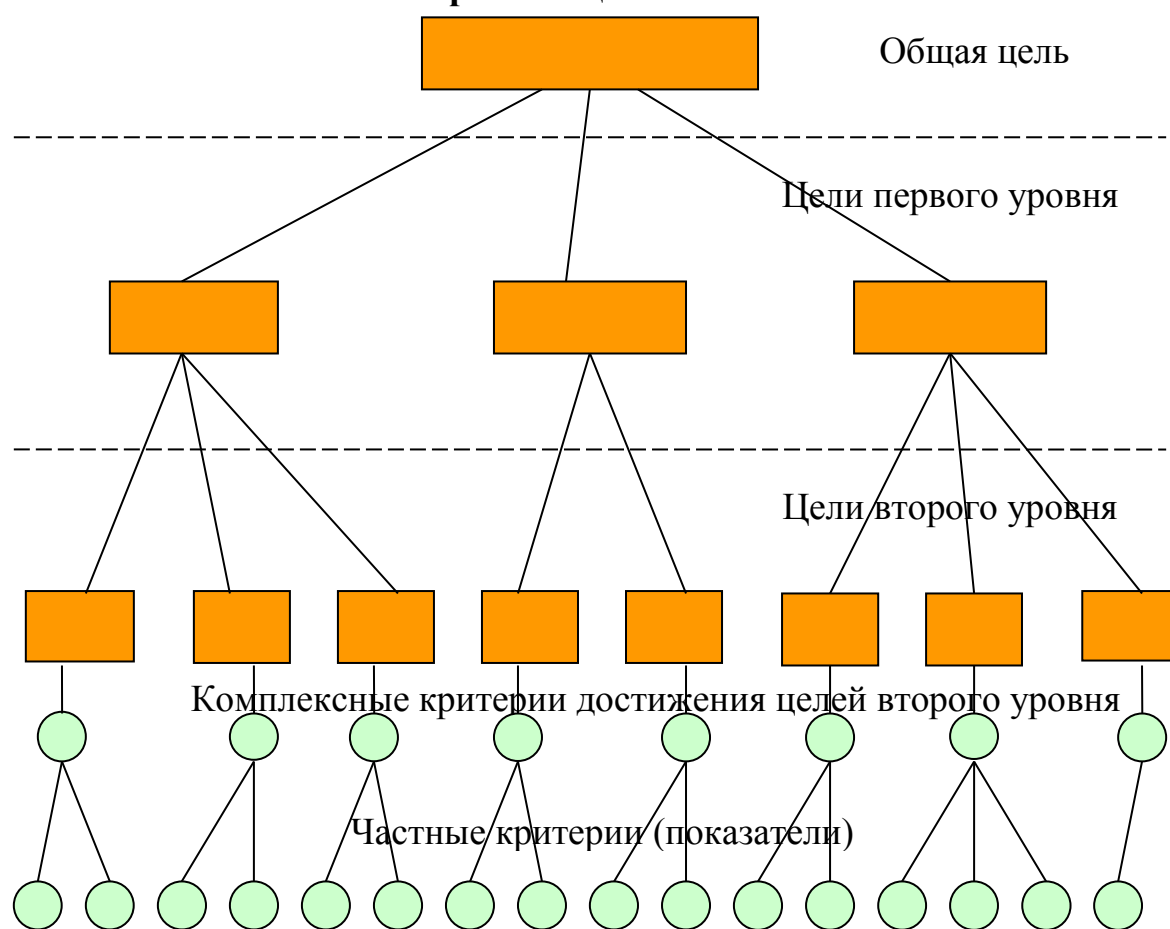


Рис. 1. Пример дерева целей



Рис. 2. Иерархия целей производственного предприятия

Творческое задание № 1 – «Формулировка миссии»

Сформулируйте миссию нескольких известных вам коммерческих или некоммерческих организаций, которые оперируют в одной отрасли, либо миссии для отдельных бизнесов.

Творческое задание № 2 – «Формулировка цели»

Разбившись на группы: сформулируйте цель с учетом всех необходимых элементов:

1. Фирмы «Гранд-салон»;
2. КДЦ «Октябрьский»;
3. Дом моды Валентина Юдашкина;
4. Кондитерская фабрика «Красный Октябрь».

Творческое задание № 3

По результатам творческого задания №1 материалам задания и рис.1 и рис. 2 необходимо построить дерево целей, включающего 1) исходную цель; 2) цели первого уровня; 3) цели второго уровня; 4) комплексные критерии достижения целей второго уровня; 5) частные критерии (показатели).

Тема 4. Эволюционные процессы развития менеджмента

История менеджмента насчитывает несколько тысячелетий. За эти долгие годы развитие теории и практики менеджмента происходило в основном эволюционно, путём непрерывного накопления опыта, отражающего изменения, которые происходили в обществе, экономике и всей системе социально-экономических отношений.

Хотя история управленческой мысли уходит своими корнями в глубь веков, однако считается, что целостной науки об управлении до конца 19 века не существовало. Она сложилась лишь в 20 столетии.

В начале 20 века кардинально изменился характер производства: возросли его масштабы, концентрация. Назрела необходимость изменений модели управления производством.

Ключевые области для обсуждения

1. Основные подходы и школы, которые принято выделять в рамках современной классификации управленческих теорий.
2. Основные этапы развития менеджмента в России

Практическое задание № 1 к теме 4

1. Заслушивание докладов на тему «Эволюция управленческой мысли: основные школы и концепции».

I. Школа научного управления

1. Фредерик Тейлор и его вклад в развитие управления.
2. Исследования супругов Гилбрет.

II. Классическая школа в управлении

3. Анри Файоль – «отец научного менеджмента».
4. Концепция «рациональной бюрократии» Макса Вебера.

III. Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений

5. Влияние творчества Абрахама Маслоу на развитие управленческой мысли.

IV. Школа человеческих отношений

6. Хотторнские эксперименты.

V. Поведенческие концепции

7. Бихевиоризм и его влияние на менеджмент.

Вопросы для дискуссии

1. Какие положения, принципы классической (административной) школы используются в современном менеджменте?
2. В чем принципиальное различие между административной школой и школой научного управления?
3. В чем заключались основные изменения подхода к управлению, связанные со «школой человеческих отношений»?
4. Какие основные рекомендации менеджерам были сформулированы в рамках школы человеческих отношений?
5. Какие изменения в рыночной среде вызвали необходимость в формировании системного подхода в теории управления?
6. Назовите основные характеристические особенности системного подхода в управлении,

Практическое задание № 2 к теме 4

Заслушивание докладов на тему «Развитие менеджмента в России»

А) Конец XIX в.-1917 год: эксперименты инженера Адамецкого.

Б) Развитие теории и практики управления в 20-30-е гг.: организационно-технические концепции - работы Богданова, Ерманского, Гастева, Розмирович; социальные концепции – работы Керженцева, Витке, Дунаевского.

Вопросы для дискуссии

1. Раскройте содержание основных групп концепций управления, развивавшихся в отечественной управленческой науке в период с 1920 по 1941 гг. (организационно-технические и социальные).
2. Каковы особенности теории и практики управления в СССР?
3. Что позволило ускорить рыночные преобразования в России?
4. Каковы причины отставания развития науки менеджмента в России?

Творческое задание № 1

Перечислите и оцените 14 принципов менеджмента, сформулированных А. Файолем? Попытайтесь соотнести принципы управления Файоля с реальной системой управления в организации, работа которой вам хорошо известна.

Творческое задание № 2

Сделайте сравнительный анализ американского и японского менеджмента. По результатам проведенного анализа выделите специфики российского менеджмента.

Вопросы для дискуссии

1. Что явилось стимулирующим началом развития науки менеджмента в США?
2. Почему много лет США обгоняли своих европейских партнеров в области производительности труда?
3. Каковы принципы стратегического управления и планирования в США?
4. Какова философия японского менеджмента?
5. В чем заключается сущность управления качеством на японских фирмах?
6. Каковы различия между японским и американским менеджментом?
7. Каково отношение в развитых западных странах к специалистам в области менеджмента?

Рекомендуемая литература

1. Ватанабе И. Современные концепции управления: испытанные временем методы достижения успеха в конкурентной борьбе. – М., 2005. -112 с.
2. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М., 2003.-283 с.
3. Семенова И.И. История менеджмента. – М., 1999.- 222 с.
4. Теория управления: Учебник/ Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М., 2005. – 608 с.

Тема 5. Планирование как функция управления

Необходимость выделения функций управления, отделения управленческих функций от неуправленческих связана с преимуществами специализации деятельности. Впервые школа научного управления (1885 – 1920) выступила за отделение управленческих функций от фактического выполнения работы. Процессный подход, предложенный школой административного управления, рассмотрел функции управления как взаимосвязанные. До этого функции рассматривались как независимые друг от друга. А. Файоль выделил пять функций управления: «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»

Ряд авторов выделяют пять функций: планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Каждая из четырех функций менеджмента является для организации жизненно важной. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций управления, а функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Ключевые области для обсуждения

1. Общее и стратегическое планирование.
2. Проблемы, возникающие при планировании
3. Планирование в кризисных ситуациях.

Практическое задание № 1 к теме 5

Кейс «Ремонтный завод «Энергомеханика» (товары производственно-технического назначения)»

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод «Энергомеханика» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работ выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода в основном являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т.е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т.п.)

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (плавно-предупредительные, и, в значительно меньшей степени, аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах - поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивалась внеденежными способами — бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеекономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и к резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствовавшей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо наработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующая стратегия: увеличить объем сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качества работ и «железному» соблюдению сроков, причем планировалось также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т.п.) Для повышения привлекательности завода для заказчиков планировалось наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода - оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство, - выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие - подвергались проверке и лишались поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

Вопросы для обсуждения:

1. Что включает в себя общее планирование предприятия?(формирование концепции фирмы и ее миссии)
2. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
3. Почему руководство решило проверить все направления деятельности предприятия на соответствие миссии завода?
4. Какими путями было запланировано достижение главной цели завода – увеличение объема сбыта?

Практическое задание № 2 к теме 5

Кейс «Тихий омут стратегического планирования¹»

Очень скоро многим компаниям придется выполнять фигуры высшего пилотажа в менеджменте. Начинать тренировки надо уже сейчас.

Среди управленцев все чаще слышны грустные разговоры о стратегическом планировании: мол, никто в России не умеет этого делать. Сегодня считается достижением, если руководитель умеет проводить мозговой штурм, строить дерево целей. В какой степени все это отличается от стратегического планирования? Примерно так же, как составление бюджета компании навскидку, на бумажке, от системы бюджетирования. Стратегическое планирование – это выработка стратегии с помощью формализованной процедуры, которая расписана по этапам, методикам и техникам. Эта процедура направлена на построение как модели будущего («как хочется»), так и программы перехода из текущего состояния к этой модели.

Стратегическое планирование – это самый современный метод стратегического управления и самый высокоинтеллектуальный и дорогой элемент менеджмента вообще. В российских компаниях и группах, где стратегическим планированием занимаются, для него созданы специальные подразделения численностью до нескольких десятков человек. Стратегический план – это пухлый

¹ 7 нот менеджмента. – 5-е изд., доп. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО», 2002. – 656 с., стр. 283-286.

документ, где будущее расписано для руководителя по определенному трафарету и с соответствующей степенью детализации.

Казалось бы, столь дорогая игрушка может интересовать только большой бизнес. Действительно, в полном объеме она доступна, по оценкам специалистов, только крупнейшим банкам. Но очень скоро не только крупные, но и большинство средних компаний в России, чтобы выжить, будут вынуждены применять «дешевые» варианты стратегического планирования. Это значит, что руководителям придется осознанно выбрать необходимые страницы документа с названием «Стратегический план», а также методики и процедуры, с помощью которых он будет составлен. Ведь, интегрируясь в рыночную экономику, мы вступаем в эпоху стратегических вызовов: внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только качественных, нерегулярных оценок становится мало – в этом случае стратегия не реализуется, а компания теряет позиции на рынке.

«Конструктор» для директора. Процесс стратегического планирования состоит из трех этапов: анализа сегодняшнего бизнеса, выработки модели бизнеса завтрашнего и разработки программы развития. Непосредственно к планированию относятся два последних шага, но и первый, как всегда, очень значителен. Ведь «бизнес сегодня» и «бизнес завтра» должны описываться по одному трафарету, иначе сложно выработать программу перехода. (Подобная проблема возникает в области финансов: когда формат финансовых отчетов бухгалтерии не соответствует формату бюджетов, это здорово усложняет жизнь финансовым директорам.)

В изначальной форматизации – одно из главных отличий стратегического планирования от просто стратегии. Объясняется это просто. Пока компания не очень велика, каждый менеджер знает, что в ней происходит, все коллеги разговаривают «на одном языке». Но по мере роста и разделения обязанностей руководству приходится постоянно терять время на уточнение общей картины бизнеса – и тут очень выручит единый формат представления информации. Рассказывает Михаил Голенков, генеральный директор компании «Витаполяр-рос» (Екатеринбург): «Раньше, когда мы заказывали маркетинговое исследование, к нам приходил маркетолог и со словами о том, какой он молодец, как хорошо исследовал рынок, предъявлял отчет, форму которого разрабатывал сам. Сейчас у нас есть «Положение о маркетинговом отчете» и мы точно знаем, какая информация нам будет представлена.

Вообще-то основу первого этапа составляет качественный анализ бизнеса, по результатам которого формируется список приоритетов развития и объектов

реформирования, разрабатываются операции по нейтрализации слабых сторон компании и усилению ее преимуществ. И все должно опираться на результаты количественных методов исследования. Но для стратегического плана необходима большая детализация. Поэтому приходится отдельно рассматривать все выделенные элементы бизнеса (продукты, функции, менеджмент и ресурсы), которые, в свою очередь, тоже можно детализировать.

Как правило, ключевой вопрос касается продуктов и услуг, с которыми компания собирается позиционироваться на рынке. Для этого и проводится маркетинговое исследование и мониторинг внешней среды. И на этом же этапе в процесс вмешивается субъективный фактор. «Наличие этого фактора, - считает Вячеслав Кондратьев – сильно влияет на результаты первого этапа. Ведь это отражает ожидания и высших менеджеров компании, которые являются носителями стратегического видения». Таким образом, вырабатывается философия стратегии компании, которая может повлиять на отказ от выпуска некоторых привычных продуктов или, наоборот, на решение организовать производство совершенно новой продукции.

Как только разработана стратегия, можно говорить о втором этапе стратегического планирования – моделировании бизнеса будущего. Специалисты по организации бизнес-процессов должны разработать перечень производственных функций и логистику для обеспечения выпуска намеченной продукции, ответственные за менеджмент – систему управления. Естественно, должны быть рассчитаны человеческие, финансовые и информационные ресурсы. Затем происходит согласование всех компонентов модели. (Бывает так, что маркетинговое исследование открыло для компании новый продукт, руководство дало «добро» на его выпуск, но выясняется, что не хватает финансовых или человеческих ресурсов, причем взять их негде. В этом случае придется повторить все сначала – и так до тех пор, пока не сойдутся концы с концами.) Когда сформирована модель будущего бизнеса, нужно разработать программу развития. Основные ее элементы – продуктовая программа, программа реструктуризации бизнес-процессов, программа реструктуризации менеджмента, программа перераспределения и привлечения ресурсов.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое стратегическое планирование?
2. Назовите основные признаки стратегического планирования.
3. Что включает в себя стратегическое планирование? (выработку стратегии; стратегическое планирование производственной программы; планирование развития потенциала; планирование развития структуры потенциала)

4. Почему многие российские менеджеры сосредотачивают свое внимание на операционных вопросах и краткосрочных результатах, а не на долгосрочных целях и планах? Почему это негативно влияет на организацию?

5. Почему стратегическое планирование считается высокоинтеллектуальной и дорогостоящей процедурой?

6. Почему стратегическое планирование становится необходимым элементом планирования в условиях российских предприятий?

7. Какие этапы включает в себя процесс стратегического планирования?

8. Чем отличается стратегическое планирование от выработки стратегии? В чем его специфические особенности?

9. Для чего в качестве первого этапа стратегического планирования выделен анализ сегодняшнего бизнеса? Какова его цель? Какие проблемы могут возникнуть на первом этапе стратегического планирования?

10. В чем суть второго этапа стратегического планирования (моделирование бизнеса будущего)? Для чего он необходим? Какие проблемы могут возникнуть на втором этапе стратегического планирования?

11. В чем суть третьего этапа стратегического планирования и какие элементы он включает?

Практическое задание №3 к теме 5

Кейс «Планы и жизнь»²

Персонал организации систематически не укладывается в устанавливаемые руководителем плановые сроки выполнения заданий.

Что должен предпринять руководитель?

Практическое задание №4 к теме 5

Кейс «Каким должен быть запасной план?»³ (журнал "Секрет фирмы" № 21 (37) 17.11.2003)

Любая компания, сколь бы успешной она ни была, может столкнуться с кризисной ситуацией, вызванной форс-мажорными обстоятельствами – терактами, природными и техногенными катастрофами, а также наступлением недееспособности руководителя. В каждом из этих случаев главной задачей топ-менеджмента становится как можно более оперативное восстановление управления. И для этого лучше заранее разработать специальный план действий. Каким должен быть запасной план?

² Панфилова А.П., Громова Л.А., Богачек И.А., Абчук В.А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / Под ред. проф. Соломина В.П. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с., стр. 111-112.

³ Там же

Рустам Тарико, председатель совета директоров группы компаний «Русский стандарт»:

– На этот счет есть вполне стандартные принципы кризис-менеджмента. В случае форс-мажора совет директоров компании должен просто соблюсти процедуру принятия кризисных решений. Предполагается, что эта процедура уже должна быть хорошо проработана на очередных собраниях совета директоров. Совет – это тот коллективный орган, который в случае чего и должен координировать управление компанией. Во-первых, не допустить того, чтобы компании был нанесен серьезный ущерб, или приостановить процесс его нанесения. Я называю эту операцию «остановка кровотечения». Затем совет трезво оценивает сложившуюся ситуацию и принимает дальнейшие стабилизирующие обстановку решения, используя эффективные методы устранения кризисных ситуаций.

Александр Алдонин, первый заместитель генерального директора «ЕМС Гарантпост»:

– Да, в компании «ЕМС Гарантпост» есть несколько запасных планов на случаи форс-мажора. Эти планы разработаны руководителями подразделений компании, сведены в единый документ и утверждены руководством. Нам такие планы иметь жизненно необходимо, это обусловлено нашей сферой деятельности. Ведь мы доставляем почту как за рубеж, так и по всем регионам России, включая труднодоступные и отдаленные места, в частности, на Чукотку.

Например, есть планы, предусматривающие схему действий компании в случае забастовок служащих авиакомпаний, отмены рейсов. Есть альтернативный план маршрутов, а также план, в котором четко расписывается, как и каким транспортом доставить почту в регионы. Если в регионе происходит стихийное бедствие, то здесь уже никакой запасной план не поможет, мы просто закрываем территорию на некоторое время. В случае же недостижимости первого лица компании все очень просто: в штате компании есть лица, берущие на себя полноту власти.

Владимир Мокринский, директор центра по управлению кризисными и сбойными ситуациями ОАО «Аэрофлот»:

– Для того чтобы компания могла эффективно справляться с кризисами, в октябре 2001 года в «Аэрофлоте» создан наш центр. Его задача – обеспечивать устойчивое и бесперебойное функционирование системы управления компании, определять порядок действий и зоны ответственности персонала в кризисных ситуациях, организовывать ликвидацию их последствий и содействовать сохранению репутации нашей авиакомпании. В апреле прошлого года введен в

действие план действий подразделений ОАО «Аэрофлот» в кризисных ситуациях. Для поддержки инфраструктуры управления кризисами в постоянной готовности мы периодически проводим учения. Последние состоялись в сентябре в Шереметьево-2.

Максим Чуваев, директор Korn/Ferry International в России:

– В «мирное время» нужно спокойно оценить своих сотрудников и отобрать тех, которые способны в кризисных ситуациях, в условиях стресса действовать наиболее четко и слаженно. Из этих людей необходимо сформировать «пожарную команду», которая при любой кризисной ситуации сможет в кратчайшие сроки принимать наиболее взвешенные решения.

Олег Пятаков, председатель правления страховой компании «Прогресс-Гарант»:

– Наверное, можно иметь набор запасных планов на все случаи жизни, но это не гарантирует ни защиты, ни возмещения убытков. Сегодня риски терактов, природных и техногенных катастроф, ответственность топ-менеджеров могут быть застрахованы. Наличие страхового полиса от перечисленных рисков позволяет получить адекватную денежную компенсацию. Другой защиты я на сегодня не вижу.

Олег Митрофанов, заместитель директора по развитию бизнеса компании «Комстар»:

– Очевидно, каждая компания может дать свой ответ на поставленный вопрос, но для телекоммуникационной компании «Комстар», имеющей долгосрочные обязательства перед клиентами, которым предоставляются услуги связи, готовность к любым нестандартным ситуациям – ситуация стандартная. И это закреплено в договоре с клиентом, где оговаривается ответственность компании в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств. Обязательства компании обеспечиваются комплексом организационно-технических мероприятий, подкрепленных соответствующими ресурсами, которые позволяют с честью выйти из кризисной ситуации. Все это зафиксировано во внутренних документах компании, определяющих порядок эксплуатации сети. Большое значение в любой кризисной ситуации имеет PR – как внутренний, так и внешний. Панические настроения не должны овладевать ни персоналом компании, ни клиентами. Думаю, «Комстар» сохранил вотум доверия клиентов, с честью выйдя из подобной ситуации – пожара на одной из московских АТС зимой этого года.

Андрей Гавриченков, заместитель руководителя департамента управленческого консультирования и информационных технологий компании Energy Consulting:

– Распределение ответственности и функций топ-менеджеров должно строиться таким образом, чтобы любая из функций ключевых руководителей могла быть выполнена другим менеджером. При этом утверждается график делегирования полномочий (прав подписи) для всех вертикалей управления.

Наиболее важная для бизнеса информация должна иметь резервные копии, гарантирующие ее сохранность в любой ситуации, в том числе и в случаях терактов, природных и техногенных катастроф. В западных странах практикуется хранение информации за пределами офиса. К сожалению, у нас такая услуга не пользуется спросом (в основном из-за недоверия к фирме – хранителю информации). Наиболее логичным решением в таком случае является аренда банковской ячейки.



На случай недоступности офиса (например, пожар, арест помещения) должно быть предусмотрено запасное помещение, рассчитанное на меньшее количество работников, которые смогут выполнять наиболее важные функции и обеспечить непрерывность бизнес-процессов. Данная услуга предлагается в ряде зарубежных стран, но у нас если и практикуется, то только единичными компаниями. Страхование имущественного комплекса позволяет возместить ущерб и восстановить деятельность компании, не отвлекая при этом значительные средства из текущего оборота.

Алексей Герасюк, директор по связям с общественностью ММВБ:

– Проблемная ситуация может быть двух видов – когда проблемы возникли с техникой или с менеджментом. У нас проблем по технике возникнуть не может, так как существует кризисный дублирующий центр. С точки зрения менеджмента помочь может диверсификация полномочий. Нужно стремиться к тому, чтобы все не было заиклено на одном человеке, а каждый из директоров отвечал бы за одно направление. И при этом кто-то из заместителей должен быть готов взять всю полноту ответственности на себя.

Вопросы для обсуждения

1. Какие стадии включает в себя управление кризисными ситуациями?
2. Какие элементы включает стадия предотвращения? (создание взаимоотношений и идентификацию поступающих из внешней среды сигналов)
3. Какие этапы включает стадия подготовки? (1) формирование антикризисной команды и назначение официального представителя компании, 2) разработку детального плана управления кризисом, 3) создание эффективной системы коммуникаций)

4. Какие элементы включает стадия сдерживания? (быструю реакцию – введение плана управления кризисом; признание кризиса; соблюдение мер безопасности, удовлетворение эмоциональных потребностей; возврат к нормальному бизнесу)

5. К какой стадии управления кризисными ситуациями можно отнести советы Рустама Тарико (2 абзац)?

6. Почему современным компаниям важно иметь запасной план?

7. Как осуществляется отбор членов антикризисной команды? Кто туда должен входить?

8. Почему страхование один из экспертов рассматривает в качестве защиты от кризисных ситуаций?

9. Какие еще способы защиты от кризисных ситуаций, кроме страхования, может предусмотреть руководство компании?

10. Что может быть причиной кризисной ситуации в организации?

Творческое задание № 1

Сделайте сравнительный анализ особенностей планирования в России в условиях административно-командной системы и в условиях рынка.

Тема 6. Организация как функция управления.

Организационные структуры управления

Реализация намеченных планов требует организации, которая представляет следующий этап процесса управления.

В процессе организации разрабатывается система мер, регламентирующих деятельность аппарата управления, направленную на достижение целей функционирования. К таким мерам относятся:

1) формирование оптимальной структуры организации, исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных;

2) установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации и отношений между ними;

3) обеспечение деятельности организации всеми необходимыми ресурсами (финансовыми, человеческими, материальными, информационными, энергетическими и др.).

Основной показатель высокой организации управления – быстрая реакция на изменение факторов внешней среды.

Одной из функций управления является организация. Организация работ – это функция, которую должны осуществлять все руководители, независимо от их ранга.

Для того чтобы работа в любой фирме была организована таким образом, чтобы работники эффективно выполняли свою работу в соответствии с планом, знали свое место и цели в организации, чтобы их индивидуальные и групповые цели совпадали с целями организации, в любой фирме выстраивают структуру управления. Решение о выборе структуры организации почти всегда принимается руководством высшего звена.

Структура любой системы – это упорядоченное расположение ее взаимосвязанных и взаимодействующих элементов. Составляющие элементы системы тоже являются объектами структуризации. Организационная структура отражает внутреннее строение системы управления в организации, совокупность взаимосвязей между подразделениями и членами организации, социальными общностями.

На этапе организации управления выясняются ключевые результаты деятельности и конечные цели каждого руководителя во всех звеньях управления. Ключевые коммерческие результаты фирмы следует привязать к отдельным работникам. При этом может использоваться матрица ключевых результатов (табл. 1).

Матрица ключевых результатов – это графический способ распределения ответственности между должностными лицами; способ отражения информации о результатах деятельности и лицах, ответственных за эти результаты.

Таблица 1.

Матрица ключевых результатов (пример)

| <div> <div>Ответственное лицо</div> <div>Ключевой результат</div> </div> | Директор | Начальник отдела маркетинга | Начальник производст- венного от- дела | Начальник финансово- го отдела | Начальник кадровой службы |
|--------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Прибыль | + | + | + | + | - |
| Доля на рынке | + | + | - | + | - |
| Платежеспособность | + | | | + | |
| Трудовые отношения | + | - | - | - | + |
| Отношения с клиента- ми | + | + | - | - | + |

Для ключевых результатов работы отдельного лица характерным должно быть следующее:

- они должны оказывать непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности фирмы;
- иметь достаточно широкий характер;
- занимать значительную часть времени менеджера;
- их должно быть не более 4 – 6;
- они должны включать по меньшей мере 80% всего, что ожидается от этого лица;
- они должны приводить к целям фирмы.

Матрица ключевых результатов позволяет в целом увидеть, какие должности являются загруженными и как распределяется ответственность среди должностных лиц.

Ключевые вопросы для обсуждения

1. Развитие организационных структур.
2. Анализ и проектирование организационных структур.
3. Проблемы внедрения матричной организационной структуры.
4. Построение матрицы ключевых результатов.
5. Делегирование полномочий.

Практическое задание № 1 к теме 6

Кейс «Скелет компании» (журнал "Секрет фирмы" № 1 (10) 23.09.2002)

Какая организационная структура является идеальной? На этот вопрос каждая растущая компания отвечает по-своему. Но от ответа во многом зависит ее успех на рынке.

Некоторые руководители российских компаний считают, что есть организационные структуры для "простаков" и для "продвинутых". В частности, если в компании нет чего-нибудь "матричного", эта компания относится к первой категории.

Классический подход к организационным структурам выделяет три их разновидности: **функциональная** (линейно-функциональная), **дивизиональная** и **адаптивная** (проектная и матричная оргструктуры). Существуют и другие классификации: так, теоретик менеджмента Генри Минцберг делит оргструктуры на простую, механистическую и профессиональную бюрократию (по сути, эти три вида являются более подробной классификацией функциональной структуры), дивизиональную форму и адхократию (аналог адаптивных структур).

На самом деле плохих и хороших оргструктур нет – есть те, которые подходят компании на нынешнем этапе ее развития, и те, которые в данный момент для нее неприемлемы.

Ровная линия

Линейно-функциональные структуры были завезены в Россию во время индустриализации – вместе с немецкими и американскими заводами. Этот тип оргструктуры максимально соответствует массовому производству однотипной продукции. Вокруг производства, которое управляется линейными менеджерами, сконцентрированы функциональные службы – бухгалтерия, НИОКР, служба персонала и т. д. Такая структура сохранилась до сих пор на крупных старых промышленных предприятиях – например, в оборонке.

Функции

Самая распространенная оргструктура – функциональная. Фирма с одним подразделением, производящим товары или услуги (даже если там работает всего один сотрудник), и бухгалтером уже фактически построила функциональную структуру. На динамичном, но слабоконкурентном рынке такая структура оптимальна. Она предлагает товар рынку, но не прислушивается к его реакции. Зато такая структура четко реагирует на любое желание топ-менеджера. Это самая эффективная структура для компании, рынки сбыта которой ограничены десятком, а число предлагаемых продуктов также не превышает десяти.

Большинство компаний, родившихся в 1990-х годах, имеют простую функциональную структуру (по определению Генри Минцберга). Во главе стоит энергичный владелец, который сам принимает важные решения.

Такие структуры имеют минимальное число уровней управления. Этим и объясняется их эффективность – правда, до определенного момента. **Александр Тынкован**, президент компании "М.Видео": "У данной структуры управления достаточно высокий КПД, так как вся информация стекается к небольшой группе лиц. Решения быстро принимаются, исполняются и контролируются. Нет никаких промежуточных звеньев, где теряется информация и задерживается исполнение решений. Мы могли бы работать с этой структурой и дальше, если бы не рост компании. Есть некая точка – в торговле электроникой, по нашим оценкам, она находится в районе \$100 млн оборота в год, – когда структура перестает работать. Из-за увеличившегося объема операций у руководства не остается времени на принятие решений".

Дивизионы

Исторически вслед за функциональными структурами появились дивизиональные. Когда продуктовая линейка расширяется, а покупатели становятся бо-

лее разборчивыми, такая структура позволяет компании быстро откликаться на требования рынка. Поэтому дивизиональные структуры называют "структурами, ведомыми спросом". Ради этого идут даже на дублирование функционального блока – в каждом дивизионе своя бухгалтерия, свой отдел маркетинга и т. д. Управляющая компания, как правило, оставляет за собой разработку стратегии, распределение общих финансовых ресурсов, наблюдение за деятельностью дивизионов, предоставление общих вспомогательных услуг (например юридических) и ряд других.

Девиз General Motors

Отцом дивизиональной структуры считается Альфред Слоун, управлявший корпорацией General Motors в 20-х годах прошлого века. В отличие от Генри Форда, который все бразды правления компанией держал в своих руках – и чуть не погубил свое детище, Слоун сделал подразделения корпорации (Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile и Cadillac) автономными, оставив управляющей компании только стратегические вопросы. Плюсы такой реорганизации можно пояснить простым примером. Генри Форд шутил, что покупатель может выбрать любой цвет машины, если этот цвет будет черным. А Cadillac в те же годы мог предложить покупателю до 500 вариантов окраски.

Крупные российские холдинги вроде "Русского алюминия", "Альфа-груп" или АФК "Система" приходят к дивизиональной структуре "по необходимости" – купив массу диверсифицированных активов, они понимают, что трудно руководить ими из единого центра. Поэтому управляющие компании дают дочерней компании максимум самостоятельности – взяв на себя полный контроль над финансами.

Гораздо чаще российские компании выделяют в своей структуре самостоятельные бизнес-единицы. Именно это сейчас пытается сделать компания "Вимм-Билль-Данн" (ВБД) с помощью Boston Consulting Group (BCG). Вот как описывает эту процедуру **Дмитрий Куприянов**, директор ВБД по персоналу: "Компания активно расширяет производственные мощности в регионах и наращивает дистрибуторскую сеть, поэтому возникла необходимость в новой структуре управления региональными предприятиями". При построении новой структуры нужно было сохранить основные корпоративные стандарты управления (финансовый и управленческий учет, кадровая политика и т. д.). Кроме того – "включить" в компанию новые предприятия и сделать процесс коммуникаций более быстрым. И наконец, избежать дублирования функций.

В результате были выделены управляющая компания и структурные бизнес-единицы по продуктовому принципу (молоко, сок, минеральная вода). **Дмитрий Куприянов:** "В управляющую компанию вошли директора подраз-

делений, отвечающие за общие для любого предприятия функции: финансы, персонал, юридические вопросы. Все региональные директора подчиняются руководителям бизнес-единиц. При этом региональные дирекции являются центрами прибыли и имеют свои финансовые планы".

Матрицы

Матричная структура, несмотря на свою популярность среди российских топ-менеджеров, самая "антироссийская". Нашим реалиям противоречат основные принципы матриц: никакой регламентации, полная лояльность сотрудника компании, умение руководителя находить компромисс. _&&_ В матричной структуре сотрудники подчиняются одновременно и руководителю какого-то проекта, и начальнику своего подразделения. Горизонтальные связи между сотрудниками разных служб очень сильны, однако работа под началом сразу двух руководителей нередко приводит к анархии.

Подрыв основ

Матричная структура возникла в аэрокосмических компаниях США. Необходимость работы над крупными государственными заказами привела к тому, что были введены должности руководителей проектов – в их оперативном подчинении находились сотрудники различных функциональных служб. В СССР был разработан "наш ответ Западу" – программно-целевой подход. Матричная структура подрывает одно из основополагающих положений менеджмента – принцип единоначалия.

Все компании делают это

Когда же все-таки необходимо коренное изменение оргструктуры? "Оно нужно на каких-то переломных точках развития компании, – считает **Руслан Корж**, директор А. Т. Kearney в России. – Это должно быть качественное преобразование бизнеса – например, из семейной фирмы в открытое акционерное общество, превращение из монокомпании в диверсифицированную фирму, из небольшой фирмы в крупную, при сильном изменении рынка, на котором компания работает".

Но недостаточно разработать правильную оргструктуру – ее нужно еще внедрить. **Александр Тынкован**, в начале лета завершивший организационную реформу в "М.Видео", выделяет и два следующих этапа: "Второй этап – подбор команды и расстановка ключевых менеджеров. С одной стороны, нужны новые менеджеры, они привносят другой опыт. С другой – менеджеры, работающие в самой компании, являются носителями ее стандартов. Третий этап – донести идеологию изменений до всех сотрудников компании, ведь люди рефлексивно сопротивляются любым переменам".

Алексей Матвеев из "Титул Групп" приводит типичный пример неудачного внедрения новой оргструктуры. Крупная компания, специализирующаяся на производстве и установке окон, жалюзи и встроенных шкафов, решила скоординировать производство, замерщиков, службы доставки и службы монтажа. Компания создала бригады, предоставляющие клиенту полный комплекс услуг,— и монтаж окон, и установку жалюзи и встроенных шкафов (до этого установкой каждого вида продукции занимались специализированные бригады, привязанные к соответствующему производству). "Компания выбрала разнообразность проектной структуры,— рассказывает Алексей Матвеев.— Бригады из разных специалистов должны были выполнить небольшой 'проект' — клиентский заказ. Однако разработанные жесткие регламенты работы противоречили самому духу командной формы работы, ориентированной на результат". В компании забыли провести обучение команд, и в итоге специализировавшиеся на окнах замерщики совершали грубые ошибки, определяя размеры встроенных шкафов.

Не была создана и централизованная система планирования, которая позволяла бы четко распределять полученные заказы между бригадами и производством. Отсутствовала и система премирования, хотя она могла бы настроить команду на достижение общего результата. Производственники получали деньги за количество выпущенных окон, замерщики — по числу замеров, и никого не интересовало, выполнен ли заказ в целом. Главная же причина неудачи состояла в том, что за модной структурой менеджеры не увидели организации в целом. А ведь структура является лишь внешним отражением всей системы управления — и планирования, и квалификации, и мотивации персонала, и культуры организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие типы организационных структур вы знаете?
2. Какие из этих структур были исторически первыми, а какие из них возникли позже?
3. Каковы особенности функциональной структуры? В каких условиях ее применение наиболее эффективно? В чем состоят ее достоинства и недостатки?
4. Каковы особенности дивизиональной структуры? В каких условиях ее применение наиболее эффективно? В чем состоят ее достоинства и недостатки?
5. Каковы особенности конгломератной оргструктуры? В каких условиях ее применение наиболее эффективно? В чем состоят ее достоинства и недостатки?
6. Каковы особенности матричной оргструктуры? В каких условиях ее применение наиболее эффективно? В чем состоят ее достоинства и недостатки?

7. Почему матричную оргструктуру называют самой «антироссийской»? В чем состоят сложности ее использования?

8. Что заставляет компании менять сложившуюся оргструктуру?

9. Почему у предприятия могут возникнуть проблемы в случае принятия управленческого решения изменить оргструктуру?

10. Какая оргструктура, на ваш взгляд, является лучшей? Почему?

Практическое занятие № 2 к теме 6 **«Анализ организационных структур»**

Проанализируйте предложенные схемы организационных структур различных предприятий и ответьте на вопросы:

1. Определите тип организационной структуры.

2. Определите количество уровней иерархии управления и перечислите, какие именно звенья туда входят.

3. Приведите примеры типичных линейных и функциональных звеньев.

4. Перечислите основные линейные и функциональные связи между звеньями.

5. Выявите достоинства и недостатки данной структуры.

6. В каких условиях, отраслях целесообразно применять данный тип оргструктуры?

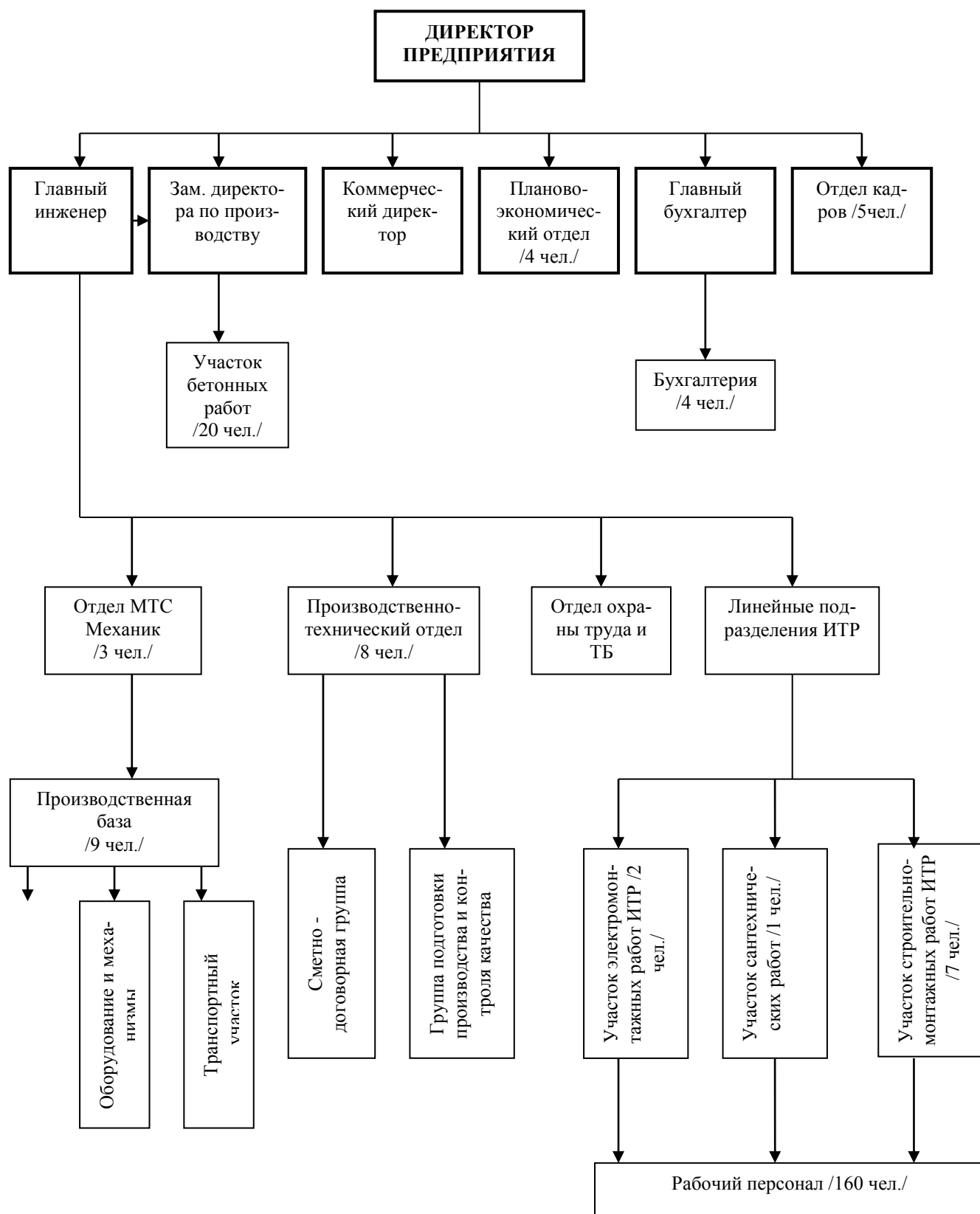


Рис. 1. Организационная структура ИП «Феликсстрой»

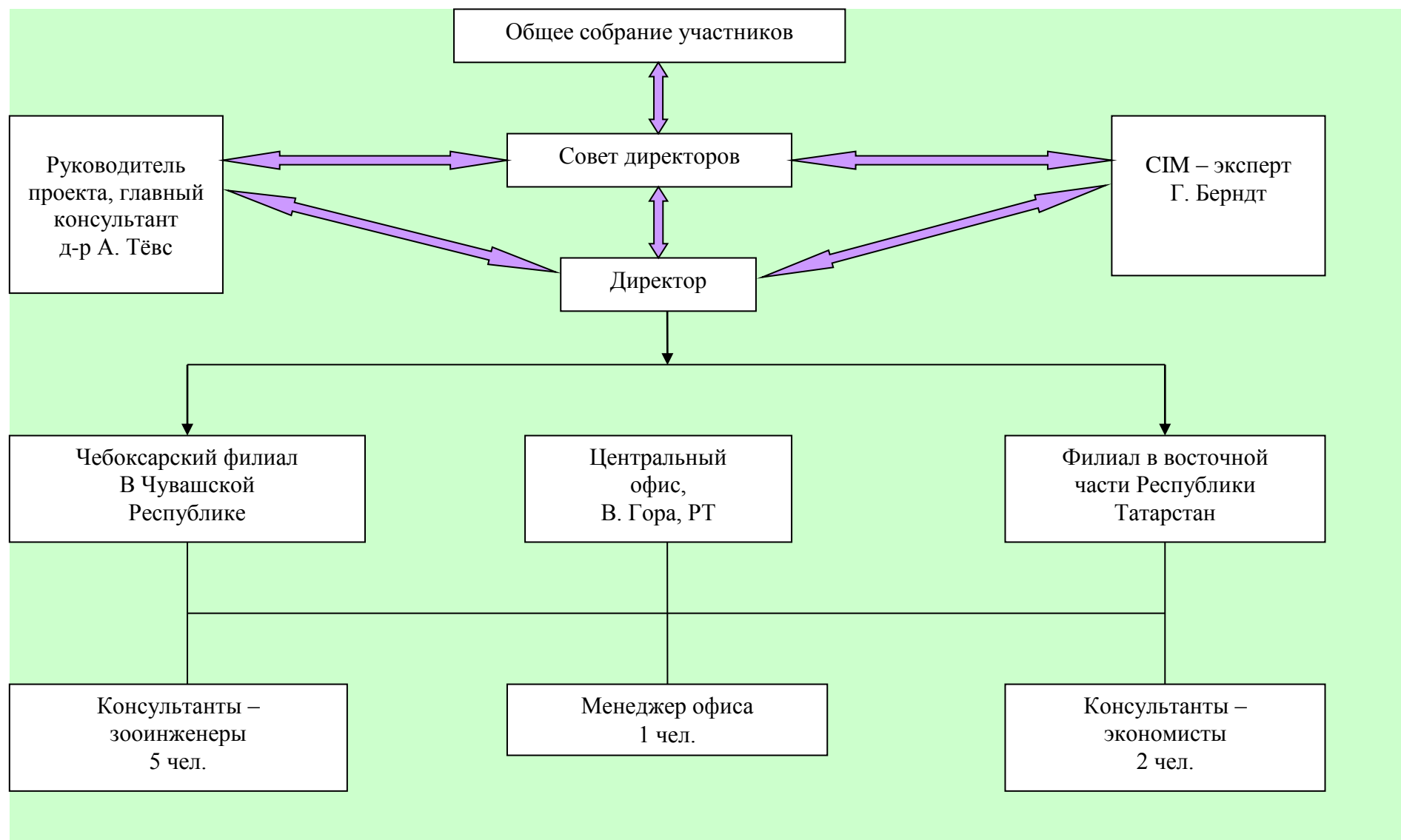


Рис. 2. Организационная структура консалтинговой фирмы по животноводству «Молоко Плюс».

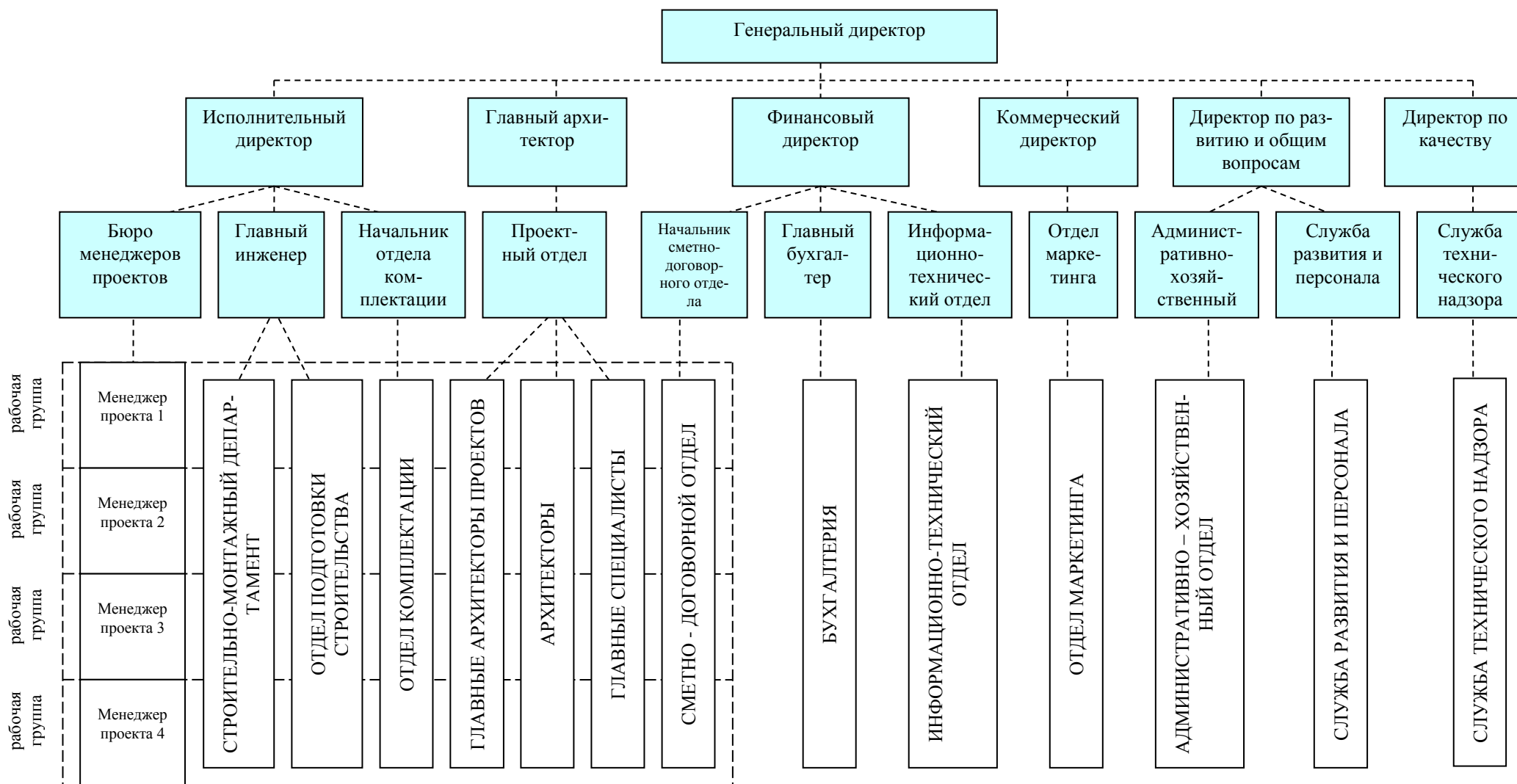


Рис. 3. Организационная структура строительной компании «Катод – стройсервис»

Практическое задание № 3 к теме 6

Кейс «Двойное неподчинение» (журнал "Секрет фирмы" № 3 (90) 24.01.2005)

Когда в компании наряду с текущей деятельностью появляются новые проекты и бизнес-направления, проблема двойного подчинения возникает неизбежно. Теория управления в этом случае уповает на снижение контроля и делегирование ответственности сотрудникам. Однако многие российские компании идут в прямо противоположном направлении.

Постоянные перемены

Большинство отечественных компаний имеют функциональную структуру, то есть весь «джентльменский набор» департаментов: производства, маркетинга, финансов, персонала. Признанные плюсы такой организации – специализация подразделений, ведущая к повышению эффективности, уменьшение дублирования функций, а также «наглядность» структуры, что упрощает управление. Но каждая такая система стремится к вырождению в набор функциональных вертикалей, являющихся «вещью в себе»: у них отсутствуют горизонтальные связи между подразделениями, усложняется обмен информацией и процесс принятия решений, департаменты теряют видение общей цели предприятия. Соответственно, компания утрачивает мобильность. Рынок же требует оперативной реакции на изменения. Так в компаниях возникают элементы проектного управления, основа которого – группы, объединяющие сотрудников подразделений на время выполнения определенной задачи. Когда таких проектов немного, их можно контролировать без серьезной перестройки организационной структуры. Но, по словам **Константина Диесперова**, гендиректора компании «2-Systems», разработчика продукции для компании «Рококор», «если таких проектов становится 30–40, то штат контролирующих рискует превысить число реально работающих». Выходом из ситуации становится матричная структура.

Двойственность матрицы

Матричная структура стала особенно популярна в 1980-е годы. Классическая матричная структура образована «наложением» проектной структуры на функциональную и основана на принципе двойного подчинения исполнителей. При такой организации сотрудники временно и по ограниченному кругу вопросов подчиняются руководителю проекта. Вместе с тем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям. Таким образом, матричная организация позволяет вести работу подразделений по нескольким направлениям – основному и временным (проектным).

Особенный интерес к ней проявляют отрасли, где требуется оперативность управления и быстрая реакция на рыночные изменения: информационные технологии, банковская деятельность, наукоемкие производства, а также поставщики услуг в сфере b2b – консалтинговые и аудиторские компании, маркетинговые и креативные агентства. Однако многие компании на собственном опыте убедились, что один недостаток матричной структуры зачастую способен перекрыть едва ли не все выгоды от ее внедрения. «Двойная подчиненность приводит к путанице и конфликтам: избыточность каналов связи порождает информационную путаницу и дублирование обязанностей, что ослабляет личную подотчетность», – писал американский теоретик управления Лори Муллинз еще в начале 1990-х годов. Поэтому каждая компания ищет собственное «противоядие».

Подчиняться по правилам

Сама идея матричной структуры – в высокой степени доверия сотрудникам и, как следствие, в снижении количества уровней корпоративной иерархии. Такая система по праву считается «продвинутой», характерной для компаний с высокой степенью организованности и компетентности сотрудников и зрелой корпоративной культурой. Но российский бизнес, видимо, изобретает собственную модель. Ту, которая сочетала бы достоинства матрицы с возможностью «держат руку на пульсе» бизнеса. Поэтому способ №1 борьбы с проблемой двойного подчинения на российских предприятиях – **регламентация управленческих процессов и полномочий руководителей**. «Во многих компаниях создаются положения, определяющие зоны ответственности, функции, взаимодействия подразделений и т. д.», – говорит **Александр Карпов**, гендиректор компании «РиК». «Но у регламентации есть свои пределы. Ведь два руководителя не могут расписать до мелочей, что конкретный сотрудник, допустим, до обеда работает на одного, а после – на другого. Поэтому часто оказывается, что теоретически сотрудник занят в проекте, но в какой-то определенный промежуток времени его фактическая занятость нулевая. По этой причине помимо регламентов, которые регулируют подчиненность сотрудника функциональному руководителю или менеджеру проекта, мы вводим автоматизированную систему учета работ, в том числе рабочего времени», – рассказывает **Сергей Ряковский**, заместитель генерального директора по кадровой политике ОАО «ОКБ Сухого».

Хотя создание регламентов решает некоторые проблемы, эффективность такого решения нередко сомнительна. Виной всему слабая исполнительская дисциплина. «Разработали регламент взаимодействия. Его подписали оба

начальника. А на следующий день благополучно про него забыли. Не привыкли в наших компаниях соблюдать „правила игры”. Поэтому регламенты, к сожалению, не помогают»,— признает Александр Карпов. **Леонид Евенко**, ректор Высшей школы международного бизнеса АНХ, на собственном опыте убедился в спорности подобного подхода: «Наша попытка избежать сложностей двойного подчинения на „КамАЗе” и „Уралмаше” тоже состояла в том, чтобы подробно расписать полномочия и ответственность всех руководителей. Только через пять лет мы окончательно поняли: не сработало. Нужно было делать с точностью до наоборот. Ведь смысл матрицы в предоставлении максимальной свободы подчиненным».

Паны дерутся

Однако реализовать потенциал матричной структуры непросто. Особенно если в деловой культуре исторически сильны традиции авторитаризма. Стремление сохранить прямое управление исполнителем даже в условиях многоначалия привело к созданию способа №2 – **перевод принятия решения с исполнительского уровня на уровень непосредственных руководителей.**

Таким приемом, в частности, пользуются во многих российских компаниях. Там, по словам **Дмитрия Павочки**, директора департамента управленческого консультирования «БДО Юникон Консалтинг», просто заставляют всех начальников (функциональных и проектных менеджеров, руководителей бизнес-единиц) договариваться, как лучше распределить время и компетенции сотрудников по проектам: «При этом право давать указания подчиненным имеет только один из них: он доносит до сотрудников согласованное решение руководства. Конечно, проблемы остаются: начальники, например, регулярно конфликтуют из-за ресурсов. Но договориться они вынуждены, а проблема двойного подчинения формально решена». Издержки этой вынужденной меры очевидны: такой выход из ситуации скорее переводит проблему в другую плоскость, нежели реально способствуют ее решению. По словам Сергея Ряковского, «когда руководители разбираются между собой – это завуалированный бардак. Ведь все равно принимающий решение руководитель оказывается перегруженным, а издержки диспетчирования очень высоки. Кроме того, конфликты руководства, хоть и спасают сотрудников от двойного подчинения, могут по своим последствиям быть еще более разрушительными для работы компании».

Наказывать рублем

Матриц в чистом виде в российском бизнесе не так много. А некоторые эксперты считают, что и вовсе нет. Компании к ним только идут. Но проблема двойного подчинения возникает и в промежуточных, эволюционирующих ор-

ганизационных структурах. Как правило, она связана с выделением новых направлений бизнеса или выходом на новые ниши рынка. Но прежняя структура обычно с трудом взаимодействует с новыми образованиями. Например, руководитель функционального подразделения может активно конфликтовать с вновь назначенным руководителем бизнес-направления. Ведь по сути люди в их подчинении одни и те же. Только теперь им надо работать на два фронта – по профилю функционального подразделения и в рамках деятельности бизнес-единицы. Способ №3 снятия подобных конфликтов – **перевод проблемы из плоскости межличностных коммуникаций в экономическую**. Директор по развитию и стратегическим проектам IBS **Сергей Прошлецов** уверен, что правильное распределение ресурсов должно опираться на итоговую прибыльность как подразделения, так и компании в целом: «Наиболее сложные коллизии возникают, когда, например, менеджер по продажам одного подразделения приходит к руководителю другого, просит его снять людей с коммерческих проектов и направить их на предпродажную работу, успешное завершение которой в перспективе может дать очень большой эффект. Ведь здесь от правильного решения руководителя будет зависеть экономический результат работы подразделения».

Правда, работает этот подход только в том случае, если оценка эффективности функционального подразделения проводится по целевым показателям, отражающим систему бизнес-задач подразделения. Разработана она может быть, в частности, в рамках внедрения системы KPI.

Идеальным же воплощением подобной модели можно считать систему внутреннего рынка в компании: все подразделения рассматриваются как центры прибыли и оказывают услуги друг другу. Тем более что при наличии внешних поставщиков тех же услуг возможность остаться без внутреннего заказчика, т. е. продемонстрировать свою неэффективность, становится вполне реальной. Перед лицом такой угрозы и приоритеты, и механизмы принятия решений конфликтующих руководителей, как правило, меняются. И стимулов к сотрудничеству становится больше.

Проблема в том, что полностью автономные бизнес-единицы для подавляющего большинства компаний оказываются слишком затратными. Поэтому многим эта модель не по силам. В этом случае на первый план выходит вопрос о том, что для компании наиболее необходимо: повышение мобильности или оптимизация затрат. И данный вопрос решается не в пользу первого. «Это все равно, что сносить дом, чтобы заменить нефункционирующий водопровод. Попытка полностью побороть двойное подчинение либо вернет к централизации

(что будет тормозить развитие компании), либо приведет к дальнейшему делению на абсолютно независимые бизнес-единицы (что повлечет за собой рост суммарных затрат)», – считает Александр Карпов.

Трудности не пугают

Многие управленцы сходятся на том, что пытаться полностью искоренить двойное подчинение не стоит. «На 100% проблему все равно не решить. Ведь чудес не бывает: за плюсы матричной структуры приходится платить, жертвуя принципом единоначалия», – уверены многие эксперты. А Сергей Ряковский считает, что «в сфере разработки продукции, двойное подчинение – это вообще не проблема, а способ существования. Подчиненные, оставаясь в функциональных подразделениях, периодически переходят в оперативное подчинение руководителям проектов. Да, трудности возникают, но „караул“ кричать не стоит. К тому же делегирование и свобода действий подчиненных, так любимые теоретиками, в нашей сфере – авиастроении – объективно невозможны. Представьте, что случится, если мы разрешим сотруднику самому решать, будет он сначала делать самолет для Индии или для России?»

Поиск мотива

Способы смягчить трудности, связанные с нарушением принципа единоначалия, в компаниях разнятся в зависимости от приоритетов менеджмента и организационных ресурсов компании. Но в большинстве случаев управленцы сходятся в одном: лучшее решение проблемы двойного подчинения – заинтересованность в этом самих работников. **Константин Диесперов:** «Главная задача – не просто расписать права и обязанности, а создать схему, при которой выгодно делать так, как установили». Поэтому некоторые компании, нацеленные на долгосрочные выгоды, уже готовят почву для реализации способа №4 – создают **особые системы мотивации сотрудников (проектные бонусы) и обеспечивают понимание общих целей**. Если же проектное управление в компании – не единичный случай, то, по словам Леонида Евенко, от подобных долгосрочных решений не уйти: «Роль механизмов, организационных или экономических, намного ниже, нежели способность команды совместно решать свои проблемы. Руководитель не должен ревновать к степени свободы подчиненных. Делегирование полномочий и снижение контроля, развитие корпоративной культуры – единственно возможное долгосрочное решение».

Вопросы для обсуждения

1. В каких отраслях наиболее распространены матричные организационные структуры?

2. В чем состоят основные трудности при внедрении матричных оргструктур?

3. Какие пути преодоления недостатков матричной оргструктуры выработаны современными руководителями?

Практическое задание № 4 к теме 6

Деловая игра «Проектирование организационной структуры»

Проблема. Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее.

Предприятие с организационно-правовой формой - общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего.

В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договоры поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является "бумажный футбол".

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала "дележ власти" с директором ООО Петровым. При этом упускаются из вида функции

перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 г.) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акций ООО. Он готов перейти в ООО на постоянную работу. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства, в управлении он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, но мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20 % акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Рабинович (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда разделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и во многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

Руководство ООО:

ПП - председатель правления;
Д11 - директор предприятия;
ЗП - заместитель директора по
производству;
ЗК - заместитель директора по
коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ - главный бухгалтер;
СР - секретарь-референт,
КЖ - юрисконсульт-кадровик;
ЭП - экономист по
планированию;
ПО - программист-оператор;
ИМ - инженер по маркетингу;
ИС - инженер по снабжению;
ДС - диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗП - транспортно-заготовительный
участок;
ПУ - производственный участок;
РСУ - ремонтно-строительный участок;
МС - магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение по курсам менеджмента.

Матрица распределения функций управления предприятием

| Функция управления | Руководитель подразделения | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------|----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | |
| 1. Управление стратегией развития предприятия | | | | | | | | | | | | |
| 2. Организация системы управления | | | | | | | | | | | | |
| 3. Управление персоналом | | | | | | | | | | | | |
| 4. Управление социальным развитием | | | | | | | | | | | | |
| 5. Управление экономическим развитием | | | | | | | | | | | | |
| 6. Управление финансами и бухгалтерским учетом | | | | | | | | | | | | |
| 7. Управление техническим развитием | | | | | | | | | | | | |
| 8. Управление капитальным строительством и ремонтом | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 9. Управление подготовкой производства | | | | | | | | | | | | |
| 10. Управление основным производством | | | | | | | | | | | | |
| 11. Управление вспомогательным производством | | | | | | | | | | | | |
| 12. Управление качеством продукции | | | | | | | | | | | | |
| 13. Управление трудом и заработной платой | | | | | | | | | | | | |
| 14. Управление охраной труда и техникой безопасности | | | | | | | | | | | | |
| 15. Управление материально-техническим снабжением | | | | | | | | | | | | |
| 16. Управление маркетингом | | | | | | | | | | | | |
| 17. Управление механизацией производства | | | | | | | | | | | | |
| 18. Управление транспортом | | | | | | | | | | | | |
| 19. Управление обслуживающим хозяйством | | | | | | | | | | | | |
| 20. Управление внешнеэкономической деятельностью | | | | | | | | | | | | |
| 21. Управление экологией | | | | | | | | | | | | |

Задания

1. Необходимо в микрогруппах разработать схему организационной структуры управления с указанием административных связей подчиненности. Дайте обоснование, кого именно Вы рекомендуете назначить на должность руководителя ООО и почему? (Иванов, Петров, Рабинович или Николаев)

Рекомендации по выполнению задания

За основу следует принять линейно-функциональную структуру. Схема организационной структуры управления строится по уровням управления (сначала директор, ниже его заместители, затем персонал функциональных подразделений и далее производственные подразделения).

2. Необходимо разработать матрицу распределения функций между подразделениями по форме табл. 1.

Рекомендации по выполнению задания

Строками матрицы являются основные функции управления, за реализацию которых отвечает руководитель или специалисты.

Условные обозначения операций:

Ц - постановка цели управления;

Р - руководство, принятие решения, утверждение;

П - подготовка решения, составление, расчет, разработка;

- С - согласование, рассмотрение;
И - исполнение, доведение, выполнение;
У - участие, оказание помощи, информирование;
"- " - неучастие в выполнении функции.

Практическое задание №5 к теме 6

Разбор ситуаций для анализа по делегированию полномочий.

Ситуация для анализа №1⁴

Представьте себя на месте управляющего, который делегирует полномочия своему подчиненному. Но у подчиненного есть вопросы к вам:

1. Отсутствие времени на выполнение работы.
2. Нецелесообразность выполнения задания, с точки зрения сотрудников коллектива.
3. Отличие данного поручения от обычной работы, которое вызывает боязнь новизны.
4. Отказ работать над заданием под предлогом, что оно не относится к компетенции и обязанности данного работника.
5. Неготовность к выполнению задания.
6. Необходимость отсрочки, так как срок выполнения работы, поставленный руководителем, слишком мал.
7. Предложение поручить эту работу другому сотруднику, который уже занимался решением подобной проблемы.

Обоснуйте ваш ответ – ответ управляющего на вопросы подчиненного. На основе анализа **предпримите действия.**

Ситуация для анализа № 2

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Ваши действия:

- Не оспаривая задания начальника, будете строго придерживаться должностной субординации, предложите подчиненному отложить выполнение текущей работы.
- Все зависит от того, насколько авторитетен для Вас начальник.

⁴ Панфилова А.П., Громова Л.А., Богачек И.А., Абчук В.А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / Под ред. проф. Соломина В.П. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с., стр. 170.

- Выразите подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупредите его, что впредь в подобных случаях будете отменять задания, порученные подчиненному без согласования с Вами.
- В интересах дела предложите подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация для анализа № 3

Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного начальника и от вышестоящего начальника. Время для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу.

Ваши действия:

- В первую очередь начнете выполнять задание того, кого больше уважаете.
- Сначала будете выполнять задание, наиболее важное, с Вашей точки зрения.
- Сначала выполните задание вышестоящего начальника.
- Будете выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация для анализа № 4

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Ваши действия:

- Посмотрите, кто из сотрудников меньше загружен, и распорядитесь таким образом: «Вы возьмете эту работу, Вы поможете доделать это».
- Предложите коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».
- Попросите членов актива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем примите решение.
- Вызовете к себе самого опытного и надежного работника и попросите его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация для анализа № 5

Вы – начальник цеха. После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

Ваши действия:

- Возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха, предложите свой проект на собрании коллектива.
- Предложите решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.
- Во избежание конфликтов предложите высказать свои предложения всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад.
- Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Творческая работа

1. Привести пример организационной структуры какого-либо предприятия (организации), определить тип этой организационной структуры, количество уровней иерархии, привести примеры линейных и функциональных звеньев, перечислить ее достоинства и недостатки.

2. Разработать предложения по оптимизации рассматриваемой организационной структуры.

Тема 7. Мотивация как функция управления

Для того, чтобы подключить человека к решению той или иной задачи, надо суметь найти ту мотивацию, которая побудила бы его к действию. И только при соответствующих мотивациях можно вдохновить людей на решение сложных и сверхсложных задач.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения выдвигают новые требования к персоналу. Среди проблем управления персоналом рассматриваются не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

Ключевые области для обсуждения

1. Теории мотивации
2. Принципы мотивации
3. Система материально и нематериальной мотивации
4. Позитивная и негативная мотивация

Практическое задание № 1 к теме 7

Кейс «Поиск мотива» (журнал "Секрет фирмы" № 14 (101) 11.04.2005)

Выяснить, ради чего работают сотрудники, – значит получить мощный инструмент воздействия на них. Многие российские компании вообще не начинают серьезных реформ без исследования факторов, которые мотивируют персонал. Как выяснить, чего действительно хотят сотрудники?

Теория и практика

Человек – заложник своих потребностей, мотивов, ценностей. Они определяют его поведение, и именно они могут стать для работодателя ключом к эффективному управлению персоналом. На протяжении нескольких веков этот ключ искали гении управленческой мысли. Иерархия потребностей Абрахама Маслоу, двухфакторная концепция Фредерика Герцберга и ряд других теорий пытались дать ответ на вопрос, что определяет поведение работника. Но ни одна из них так и не стала абсолютно верным решением. И все же некоторые фундаментальные принципы они позволили сформулировать. Этими выводами и предпочитают сегодня руководствоваться практики.

1. Мотивы, движущие человеком, всегда индивидуальны. Как нет двух людей с идентичными отпечатками пальцев, так нет двух людей с одинаковыми потребностями. Поэтому мотивация всегда индивидуальна, и лишь необходимость оптимизации управленческих процессов заставляет внедрять усредненные принципы.

2. Мотивация не исчерпывается одним фактором. Мотивы – это всегда комплекс. В современном HR принято определять не менее трех-четырех основных мотивирующих факторов. Причем зачастую мотивы связаны между собой. И воздействие на один без учета другого может оказаться пустой тратой сил.

3. Мотивы, потребности, ценности подвержены изменениям. Изменения могут происходить как по мере развития личности, так и под влиянием внешних условий. На этом принципе основаны механизмы коррекции индивидуальных мотиваторов. Правда, надо понимать, что процесс этот сложный и долгий. И решаются на подобный шаг либо в случае борьбы за особо ценного сотрудника,

либо если в изменении мотивации нуждается весь персонал компании (изменение стратегии, размера, структуры и проч.).

4. Материальная мотивация, или попросту деньги, – лишь один из нескольких десятков наиболее часто встречающихся мотивирующих факторов. Притом не самый эффективный. Карьерный рост, статус, слава, оценка, ясность цели, может влиять на энтузиазм работника не меньше, чем высокая зарплата и бонусы.

5. И последнее. Согласно классическому определению, в HR принято считать мотиватором тот фактор, удовлетворение которого влияет на эффективность труда. Дело в том, что есть и другие факторы, удовлетворение которых на производительности труда не сказывается. Мораль: надо отыскать именно те факторы, удовлетворение которых влияет на производительность труда. Как же это сделать?

Как ищут мотивы

Существует масса методик для оценки мотивирующих факторов. Но в целом все они сводятся к четырем основным группам.

1. **Включенное наблюдение.** Менеджер, сделавший ставку на получение информации из наблюдений и интерпретации действий сотрудников, должен как минимум обладать эмпатией (способностью эмоционально отзываться на переживания других людей), наблюдательностью, умением понимать и правильно трактовать паттерны (поведенческие образцы), которые демонстрирует сотрудник.

2. **Тесты и опросники.** Самый формальный инструмент. С его помощью исследователь получает индивидуальный или групповой мотивационный профиль – схему, изображающую структуру мотивирующих факторов. Если в первом случае искусство требуется от наблюдателя, то здесь вся тяжесть ответственности ложится на составителя анкеты – нескольких десятков вопросов и правил интерпретации ответов.

3. **Мотивационная беседа.** Один из вариантов глубинного интервью, позволяющий выявить факторы, мотивирующие собеседника. Требует хорошего знания навыков психодиагностики, умения выстраивать вопросы в нужной последовательности.

4. **Мотивационный семинар.** Комплексная методика, включающая многие другие инструменты – интервью, опросы, упражнения и ролевые игры.

Момент

истины

Оценка мотивирующих факторов – процедура регулярная, чаще всего ежегодная. «Раз в год у нас проходит расширенный мониторинг, направленный на вы-

явление мотивирующих факторов,— говорит **Анна Коновалова**, директор по персоналу компании „Эксмо”.— Проанализировав ответы на пять десятков вопросов, предложенных сотрудникам, мы получаем представление о том, чего они от нас ждут». Другой подход — проведение исследования мотивационных факторов в пиковые для компании моменты: во время кризиса, при выходе на новые рынки, реорганизации. Например, когда один из крупнейших производителей мороженого в России запланировал быстрый рост на 30% и стал искать резервы для рывка, на одном из этапов работы провели как раз мотивационную диагностику группы менеджеров. Существует и набор классических признаков, которые могут стать сигналом для исследования. «Скажем, высокая текучесть персонала, проблемы при переводе сотрудников из одного отдела в другой, падение производительности труда и, наконец, массовый уход»,— утверждает **Анна Бурова**, директор по развитию бизнеса компании «Экопси консалтинг». Любое изменение в сфере управления персоналом, как правило, тоже сопровождается мотивационной диагностикой.

Профильный мотив

Итоги исследования формализуются в виде мотивационных профилей — индивидуальных или сводных (по подразделению или по целому предприятию). Некоторые компании составляют отдельный сводный профиль, соответствующий группе наиболее успешных специалистов. В некоторых компаниях создают еще и так называемые профили идеальных сотрудников, которые формируются исходя из представления руководства или экспертов об оптимальном сочетании мотивирующих факторов. С помощью профилей успешных и идеальных сотрудников можно получить набор мотиваторов, который наиболее полно отвечает требованиям компании. Впоследствии их можно использовать в качестве эталона. Например, сравнивая профили других сотрудников или кандидатов на вакансии. Отдельный вопрос: что делать с сотрудниками, чьи мотивационные профили значительно отличаются от желаемого. Если ценность сотрудника высока, то при формировании компенсационного пакета стоит учесть индивидуальные особенности «звезды».

Перестройка процессов. Перестройка структуры мотивирующих факторов — процесс долгий и труднопредсказуемый. Методы могут варьироваться от создания системы внутрикорпоративных мероприятий до изменения корпоративной культуры или структуры бизнес-процессов (расширение полномочий определенных групп сотрудников, изменение системы контроля). Главный принцип изменений: новая система мотивации должна соответствовать целям компании. Последний шаг изменений, основанных на базе диагностики мотивации,— ре-

формирование системы отбора. «Скажем, людей, которые нацелены на самореализацию, не очень-то ждут в большинстве крупных иерархических компаний, — объясняет Наталья Скуратовская. — Столкнувшись с зарегулированностью системы, их легко потерять. Вопрос: зачем их вообще брать на работу?». Если мотивационные приоритеты компании определены, становится ясно, кто из кандидатов приживется, а кто уволится через несколько месяцев.

Вопросы для обсуждения

1. Почему ни одну из разработанных на сегодняшний день теорий мотивации нельзя считать абсолютно верной?
2. Какие общие выводы можно сделать, основываясь на различных теориях мотивации?
3. Почему на предприятиях необходимо периодически вносить изменения в систему мотивации?
4. Какие факторы могут повышать мотивацию сотрудников к выполняемой работе?
5. Какие из этих факторов должны попадать в сферу рассмотрения HR-менеджеров?
6. Раскройте содержание основных методик оценки мотивирующих факторов.
7. Какие вопросы Вы могли бы сформулировать как будущие HR-менеджеры для проведения мотивационной беседы с сотрудниками?
8. В каких ситуациях в компании возникает необходимость в проведении мотивационной диагностики персонала?
9. Для чего в современных компаниях HR-менеджерами практикуется составление мотивационных профилей?
10. Каким требованиям должна отвечать система мотивации в компании?

Практическое задание № 2 к теме 7

Кейс «Справедливая оплата труда»

Ричард — старший менеджер крупного отеля всемирно известной сети. В его подчинении находятся 4 менеджера отдела, секретарь и старший администратор обслуживающего персонала, Мэдж. Мэдж непосредственно отвечает за работу штата уборщиков общественных помещений в гостинице. Мэдж проработала в гостинице уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление.

Ричард считает, что штат уборщиков выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с HR-отделом головного офиса гостиницы, возможно через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно.

Когда Мэдж обсуждает порядок и время работы с уборщиками, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Ричард очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы уборщиков.

Ощущая негласную поддержку Ричарда, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика, и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки.

Ричард также сам подписывает листы рабочего времени уборщиков и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного уборщика не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие уборщики, работающие в отеле, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах.

Кристофер, один из менеджеров отдела, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из уборщиц, которой заплатили за работу на выходных, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье.

Сью, еще один менеджер отдела, также узнала об этой схеме от Мэдж. Когда Сью стала обсуждать с ней этот вопрос, Мэдж сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Ричардом, надо что-то делать, но... «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мэдж сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то, что она проработала в этой гостинице уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, поэтому ни один другой отель не взял бы ее на работу на аналогичную позицию.

Какое-то время спустя Кристофер и Сью, сидя за чашкой кофе в одном из баров гостиницы, обсуждали эту проблему:

— *Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема,* — высказала свое мнению Сью.

Кристофер не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и, вообще, технически это не его проблема.

Вопросы для обсуждения

1. Как вы считаете, Ричард успешно мотивирует обслуживающий персонал гостиницы к работе?
2. Какие ошибки он допускает в своей работе?
3. Если бы вы были на месте Сью или Кристофера, какие бы действия вы предприняли?
4. Как ваши действия и вся эта история связаны с вопросами этики?

Практическое задание № 3 к теме 7⁵

Ситуация для анализа № 1

Рассмотрим случай с медсестрой педиатрического отделения Верой С. Она работает в больнице в одном из небольших городов Ленинградской области, в Бокситогорске. Вера является матерью-одиночкой, очень дорожит рабочим местом, зарплатой, общением и дружбой с коллегами. Она должна работать для поддержания своей семьи и пользования социальным обеспечением, предоставляемым ее организацией. Ее работа безупречна и удовлетворяет потребности в существовании и родственности. Ближайшее будущее сулит ей должность старшей медсестры, и она является основным кандидатом на этот пост. Однако вдруг появились два других кандидата с большим опытом и лучшими показателями работы. Вера была вычеркнута из списка резервистов на продвижение, связанное с более высокой зарплатой, и переживает крушение своих планов, разочарование и тревогу за свое будущее.

Ее начальник, главный врач больницы, объясняет ей, почему ее кандидатуру вычеркнули из списков претендентов на продвижение, уверяя ее при этом, что другие возможности для Веры остаются в силе и что здесь ее преимущество перед другими медсестрами бесспорно. Другие медсестры, Мария и ее коллеги, предлагают Вере пообедать вместе, чтобы поговорить с ней. Это похоже на помощь, и Вера после нескольких дней разочарования приступает к работе и, кажется, начинает получать удовольствие от общения со своими коллегами.

Задание. Проанализируйте особенности мотивации, которыми руководствовались Вера, ее начальник, выскажите свое мнение.

⁵ Панфилова А.П., Громова Л.А., Богачек И.А., Абчук В.А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / Под ред. проф. Соломина В.П. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с., стр. 132-133.

Ситуация для анализа № 2

На основе ознакомления с теориями мотивации проанализируйте ситуацию, в которую попала Александра Николаевна, начальник проектного отдела в большой строительной компании. Она отвечает за разработку проектов, адекватных требованиям заказчиков, за контроль затрат и развитие своих подчиненных. Ей подчиняются 20 мужчин и 8 женщин. Все они - выпускники колледжа и имеют, по крайней мере, 8 лет производственного стажа. У Александры Николаевны есть диплом инженера, но она всего 3 года работает по специальности.

Основная проблема Александры – отсутствие уважения и поддержки со стороны подчиненных. Александра сейчас обдумывает возможные действия, которые побудили бы ее подчиненных оказывать ей большее уважение и своевременно откликаться на ее требования и распоряжения.

Задание. Вам необходимо разработать мотивационный план для Александры Николаевны. При разработке плана необходимо использовать принципы содержательных теорий мотивации. После этого вы должны представить выработанный план на обсуждение.

Рекомендации по выполнению задания

Для того чтобы менеджеру принять удачное решение, необходимо сделать правильный анализ ситуации и помнить основные характеристики содержательных теорий мотивации, их ключевые пункты.

Маслоу: мотивация включает в себя удовлетворение потребностей в иерархическом порядке.

Герцберг: некоторые факторы работы по своей сути способны вызывать внутреннее удовлетворение и мотивировать индивидов.

Внешние условия в контексте работы:

- Вознаграждение (зарплата);
- Гарантии рабочего места;
- Условия труда;
- Статус;
- Деятельность компании;
- Качество руководства;
- Качество взаимоотношений с коллегами, начальниками, подчиненными.

Внутренние условия, связанные с самим содержанием трудового процесса:

- Достижение;
- Признание;
- Ответственность;
- Продвижение по службе;
- Собственно работа, ее сложность, творческий потенциал;
- Возможность роста.

Мак Клееланд: стимулы приобретаются из окружающей индивида культуры (потребность в достижении, потребность во власти, потребность в признании).

Альдерфер: в дополнение к прогрессивному процессу удовлетворения потребностей, предложенному Маслоу, действует регрессивный процесс, связанный с разочарованием (неудовлетворением потребностей), а также для человека важны: рост (личный творческий или производственный вклад индивида), ответственность (значимые общественные и межличностные отношения), существование (еда, воздух, вода, зарплата, условия работы).

Практическое задание № 4 к теме 7

Кейс «Мотивация в Альфа-банке»⁶

М.А. Малыхина — начальник Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» заявляет, что риск потери квалифицированного персонала рассматривается банком как один из основных. В связи с этим «Альфа-банк» постоянно проводит мониторинг рынка заработных плат, совершенствует систему вознаграждений, чтобы оплата труда специалистов банка была конкурентоспособной и не приводила к текучести кадров.

В ноябре 1999 г. была введена в действие система функционально-должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе, для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различны. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы. Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система иерархии гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно прово-

⁶ См.: Интервью с М. А. Малыхиной — начальником Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» //Управление персоналом. -2000. - № 10. -С. 11

для мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

Среди моральных стимулов разработана система корпоративных кругов банка. Созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, которые включают не только вознаграждение, но и медицинскую страховку и установление лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, наличие или отсутствие персонального автомобиля. Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех работников банка, независимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Тем не менее практически все работники банка носят свой значок.

Начиная со II квартала 2000 г. в банке организован конкурс между региональными подразделениями. Основная цель конкурса — повышение эффективности работы подразделений филиальной сети.

По итогам конкурса выявляются лучшие подразделения, у которых, как правило, не только бизнес-процессы на высоком уровне, но и хорошие отношения в коллективе, грамотно организованная работа. Такой опыт достоин поощрения и развития. Кроме того, смысл этого мероприятия заключается в том, чтобы сотрудники всех подразделений были в курсе банковских дел, ощущали себя единой командой, воспринимали банк как целостный организм, видели, какие подразделения добиваются высоких финансовых результатов.

Победители квартального конкурса награждаются дипломами. В конце года по итогам конкурса предполагается присваивать звание «Лучший филиал года». «Альфа-банк» вводит также новую форму поощрения — деловое поощрение. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход конкурса широко освещается в корпоративной газете «Альфа-навигатор». Победители конкурса также поощряются материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства.

Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям с учетом ведения бизнеса предоставляется большая степень самостоятельности. Каждый сам выбирает лучшие, по его мнению, пути решения поставленной задачи. Главное — результативность, а тут как раз конт-

роль достаточно жесткий. Самостоятельность и ответственность -основные критерии оценки работы.

В Управлении кадров создан отдел подготовки кадров, который разработал «Концепцию организации комплексной системы обучения работников ОАО «Альфа-банк»». Эта система позволяет решать следующие задачи в области повышения квалификации работников:

- определение потребности и осуществление обучения специалистов банка на уровне международных банковских стандартов с использованием новейших методик и технических средств обучения;
- организация регулярного обмена опытом по различным направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональными подразделениями банка;
- создание различных систем оценки и аттестации персонала.

При обучении работа ведется по многим направлениям.

Прежде всего это корпоративное обучение.

Филиальная сеть банка достаточно обширна, поэтому во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают одни и те же проблемы. Чтобы помочь региональным специалистам в их решении, а также провести обмен опытом, проводятся так называемые круглые столы. Они представляют собой регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса.

«Альфа-банк» приглашает к участию в этих семинарах ведущих специалистов Центрального банка РФ, Министерства по налогам и сборам РФ, Высшего Арбитражного суда РФ и других государственных органов с целью консультирования специалистов банка по различным вопросам.

Ежегодно проводится конференция руководящего состава работников банка, в которой принимают участие ведущие менеджеры всех подразделений как Центрального офиса, так и региональных. На ней определяются стратегические направления развития банка, происходит обмен мнениями по всем направлениям его деятельности. С докладами выступают все члены Правления банка и руководители структурных подразделений.

В рамках корпоративного обучения проводятся комплексные программы для специалистов ведущих бизнес-подразделений банка (тренинги по технике продаж, технике привлечения клиентов и т.п.).

Был организован и проведен корпоративный тренинг-семинар для секретарей «Психология делового общения. Делопроизводство».

Специалисты банка принимают активное участие в международных симпозиумах, семинарах и конференциях, проводимых ведущими западными обучающими и консультационными компаниями.

Другим важным направлением корпоративного обучения являются стажировки специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты, они готовы их нести, так как видят реальную пользу стажировок.

Налажена обратная связь со стажирующимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала. Через 2 мес. после окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста,

какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион.

«Альфа-банк» не только подбирает себе специалистов, но и воспитывает своих. Благодаря постоянному созданию новых филиалов и дополнительных офисов в банке открываются новые вакансии, которые занимают специалисты, проявившие себя наиболее профессионально, имеющие опыт работы, развивающие свои навыки и умения. Специалисты банка назначаются во вновь открывающиеся филиалы и дополнительные офисы на более высокие позиции. Существует специальная программа «Альфа-Шанс». В рамках этой программы четыре года назад банк, проведя конкурс, отобрал наиболее способных выпускников, закончивших школу в регионах России, и предоставил им возможность получить высшее образование в любых лучших высших учебных заведениях Москвы. Таких победителей было 18 человек. Все годы учебы банк не только оплачивал им обучение и жилье в Москве, но и платил стипендию. Каждый год Управление кадров организовывало этим студентам практику в различных под-

разделениях банка. Проходя все ступени банковской лестницы - от курьера до специалистов ведущих бизнес-подразделений, получая знания в лучших столичных вузах и обладая незаурядными природными способностями, эти ребята стали высококласными специалистами. Кроме того, проходя практику в банке, они впитали в себя все элементы корпоративной культуры банка, стиль и дух его работы. В настоящее время несколько человек окончили учебу и приняты на работу в банк.

Вопросы для обсуждения

1. Какова характеристика системы материального стимулирования «Альфа-банка»?
2. Опишите систему морального стимулирования работников «Альфа-банка». Какие формы морального стимулирования, по вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему?
3. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа-банка» удовлетворяет потребности иерархии А. Маслоу?
4. Основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «мотиваторы», используемые «Альфа-банком». Каковы они?
5. Является ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Поясните свой ответ.
6. Каким образом система обучения работников ОАО «Альфа-банк» влияет на мотивацию труда?
7. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях, в других отраслях?

Практическое задание № 5 к теме 7

Кейс «Оценка мотивации»

С.Т. в течение 4 лет работал помощником управляющего объектом. Он всегда демонстрировал высокий уровень компетентности и заинтересованности в выполнении обязанностей. Ему подчиняется начальник эксплуатации объекта (АХЧ) и два агента по недвижимости (аренде), к которым он относится как к друзьям и уважаемым коллегам. Он хорошо владеет всеми техническими вопросами, может оказать поддержку там, где это необходимо. Он дружелюбен, дисциплинирован, полон энергии. Недавно управляющий поощрил его как одного из самых заинтересованных членов команды. С.Т. также получил благоприятную характеристику во время пересмотра зарплаты, но надбавка к его жалованию оказалась очень символической. Это было связано с тем, что владелец

хочет сократить затраты на недвижимость, так как бюджет компании скуден. Маловероятно, что кто-либо из служащих в ближайшее время освободит должность.

Личная цель С.Т. – получение займа и внесение первого взноса за дом, который он присмотрел. Его жена ждет пятого ребенка. В отличие от управляющего, он не имеет права на бесплатное жилье в районе, где находится объект.

На днях С.Т. подал заявление об отставке, заявив, что он получил предложение от финансовой корпорации занять должность управляющего по обслуживанию (начальника эксплуатации) офисного здания в центре города (корпорация предлагает высокую зарплату и многочисленные льготы своим сотрудникам). Однако этот новый поворот в карьере совсем не привлекает его (С.Т. на самом деле с удовольствием выслушивает жалобы клиентов и помогает им решить все жилищные проблемы). В то же время он означает высокую заработную плату. До рождения ребенка осталось всего 4 месяца, следовательно, малыша придется поместить в одной комнате с близнецами, Димой и Толей. К сожалению, девочки Люда и Вера стали в последнее время капризны и выдвигают разнообразные требования, свойственные всем подросткам, воспитывающимся в семье, где только один телефон, один фен, одна ванная и один туалет, а комнат меньше, чем членов семьи. С.Т. не представляет себе, что можно предпринять в такой ситуации.

Вопросы для обсуждения

1. Какие мотивации на иерархической лестнице «потребностей А. Маслоу» не удовлетворены?
2. Возможно ли решить описанные в ситуации проблемы? Предложите ваши варианты.

Практическое задание № 6 к теме 7

Кейс «Окладный карман» (журнал "Секрет фирмы" № 36 (123) 26.09.2005)

Деньги решают не все, но от них многое зависит. «Секрет фирмы» разработал универсальный конструктор материальной мотивации персонала, основанный на практике лучших компаний.

Систему компенсаций невозможно уложить в жесткие рамки стандартов: сколько компаний, столько и подходов к политике вознаграждений. Однако всегда есть базовые, стержневые принципы, которые помогают сделать эту процедуру прозрачной, понятной всем сотрудникам и легко адаптируемой к изменяющимся задачам компании.

«Секрет фирмы» связал наиболее типичные виды выплат сотрудникам с целями компании. Мы исходили из того, что в большинстве случаев компании поощряют сотрудников, используя:

1. Базовые выплаты (чаще всего оклады);
2. Дополнительные выплаты за высокие производственные результаты;
3. Премии за качественное исполнение должностных обязанностей;
4. Премии за достижение финансовых результатов;
5. Выплаты за достижение целевых показателей;
6. Бонусы за личную эффективность;
7. Доплаты за условия труда;
8. Поощрительные выплаты за лояльность.

Гарантию стабильности обеспечивает постоянная часть доходов – для большинства сотрудников это оклад. Вопрос о премиях, бонусах и других дополнительных выплатах решается в зависимости от личного или коллективного вклада в достижение целей компании (см. схему). Исключения редки: иногда Трудовой кодекс прямо обязывает работодателей выплачивать те или иные компенсации и льготы: например, за вредные условия труда, работу в выходные дни или переработки.



Фактор роста

Игра «соотношение базовой части выплат (оклада) и переменной (премии, специальные бонусы, социальные льготы)» – один из основных инструментов управления эффективностью сотрудника. «Регулируя эти пропорции и комбинируя разные составляющие компенсационного пакета, можно подкреплять желаемые типы поведения. Соотношение постоянной части зарплаты и дополнительных выплат меняется в зависимости от этапа развития компании и ее целей», – считает директор управления по работе с персоналом компании «Вимм-Билль-Данн» **Вера Елисеева**.

«На начальной стадии развития бизнеса все доходы делятся между собственниками, и необходимость в разработке политики вознаграждения не возникает», – отмечает генеральный директор компании „Аксима” **Елена Скриптунова**. – Собственники договариваются между собой, сколько кому нужно, подчас реализуя коммунистический принцип „от каждого по способностям – каждому по потребностям”. С наемными сотрудниками тоже договариваются по отдельности – кто сумеет себя дороже продать». По мнению HR-директора

Юниаструм-банка **Натальи Мининой**, на этапе старта важно сконцентрировать внимание сотрудников на быстром, точном и качественном выполнении задач. Поэтому поначалу базовая часть может быть существенно меньше бонусной. «Для быстрого старта лучше, если переменная часть, выплачиваемая за точное выполнение поставленных задач, будет стремиться к максимуму. Например, чтобы сплотить коллектив и настроить людей на достижение общего результата, лучше всего использовать корпоративную премию – за достижение стратегических целей всего подразделения. Она может составлять до 20% от всех выплат персоналу», – рассказывает госпожа Минина.

На этапе роста доходы компании хоть и увеличиваются, но с каждым днем растут и затраты, поэтому в расчетах с сотрудниками лучше следовать принципу платы за точное, качественное и своевременное выполнение работы. Предприятия увеличивают фиксированную часть, но при этом активно используют бонусы. Распространенные пропорции: 60% – постоянная часть, 40% – переменная.

В период стабильности можно отказаться от бонусов за высокие профессиональные достижения и инновации и для большинства сотрудников установить схему 75:25 (соотношение оклада и переменной части). Правда, именно в этот момент надо задуматься о будущем компании и о возможных изменениях в политике оплаты труда.

На этапе стагнации важно определить, намерена компания развиваться дальше или нет. Если прорывных проектов не намечается и масштабных планов никто не строит, лучше всего отказаться от стимулирующих выплат. Иногда в таких случаях зарплаты сотрудников даже замораживают или индексируют значительно реже. Если, напротив, компания ищет возможности для роста, можно ввести бонусы за инновационные идеи и увеличить премии за выдающиеся результаты труда.

Богатство бонусов

Последний писк моды – делать переменную часть выплат богаче и разнообразнее. По словам генерального директора кадрового агентства Avenue **Алексея Комарова**, денежные выплаты (например, премии по результатам работы) все чаще уступают место оплаченному обучению на курсах, тренингах, а также второму высшему образованию и MBA за счет работодателя. Некоторые компании покупают сотрудникам медицинские страховки, компенсируют оплату парковочных мест, оплачивают отпуска, улучшают рабочие места, а также организуют бесплатные обеды.

В борьбе за лояльность работников многие предприятия предлагают уникальные и даже экзотические бонусы. Одна фирма, например, оплатила для ценного специалиста членство в клубе египтологов: выяснилось, что человек очень увлечен древней культурой. Этот жест обошелся ей в \$500, однако лояльность сотрудника взлетела до небес.

Но все же основная проблема работодателя не просто придумать для сотрудников интересные бонусы, а связать дополнительные выплаты с целями компании и объяснить назначение бонусов и премий. Иначе компенсационный пакет не будет мотивировать людей на трудовые подвиги.

Разведка рынка

Чтобы разработать компенсационный пакет, компании придется не только учитывать стоимость потребительской корзины, но и принимать во внимание практику конкурентов.

Наконец, при разработке или модернизации системы оплаты стоит ответить еще на ряд стратегических вопросов. На какой период разрабатывается система оплаты труда? Какой будет связь между системами оплаты и оценки сотрудников? Как часто будут индексироваться зарплаты? Оценив все эти факторы, компания сделает свою программу материальной мотивации более логичной.

Вопросы для обсуждения

1. Какие виды денежных выплат используют современные компании, формируя политику вознаграждений?
2. Каким, на Ваш взгляд, должно быть оптимальное процентное соотношение базовой части выплат (оклада) и переменной части выплат сотрудникам?
3. Под влиянием каких факторов формируется компенсационный пакет предприятия?

Практическое задание № 8 к теме 6

Кейс «Спасти рядового сотрудника» (журнал "Секрет фирмы" № 22 (109) 13.06.2005)

Чтобы уберечь специалиста от «выгорания» на рабочем месте, руководители принимают программы поощрения и разрабатывают специальные схемы мотивации.

В 1974 году американский психоаналитик **Герберт Фрейденбергер** ввел термин «выгорание» (англ. burnout) и определил это состояние как угасание мотивации и снижение активности на рабочем месте. По мнению ученого, в группу риска попадают те, кто много работает в течение продолжительного времени, не получая при этом эмоциональной разрядки – положительных отзывов клиентов, одобрения коллег и руководителя. Со времен открытия Фрейденбергера прошло более тридцати лет, и копилка причин, ведущих к профессиональ-

ному выгоранию, существенно пополнилась. Но по большому счету все они сводятся к одному – видит ли человек возможности для развития.

Тест на выгорание

Симптомы профессионального выгорания во многом схожи с теми, что указывают на снижение уровня мотивации. С большой вероятностью можно утверждать, что сотрудник находится на грани выгорания, если он:

- демонстрирует низкую эффективность на рабочем месте (существенно снизились ключевые показатели эффективности или замедлился их рост);
- перестал выдвигать новые идеи и предложения;
- нехотя принимает изменения, не поддерживает новации или противодействует переменам;
- пессимистичен – демонстрирует возросшую неудовлетворенность компанией и коллегами;
- апатичен – явно не проявляет интереса к рабочему процессу;
- инертен, избегает коммуникации на работе;
- часто берет больничный (основные симптомы эмоционального выгорания – физическое истощение, повышенная утомляемость и низкая сопротивляемость болезням).

Чтобы определить, подвержены ли члены вашего коллектива профессиональному выгоранию, необходимо диагностировать возможные проблемные зоны. По мнению ведущего специалиста по оценке персонала «Автомир» **Алексея Полякова**, для этого в первую очередь стоит обратить внимание на причины увольнений сотрудников, состояние программ обучения в компании и результаты оценки персонала. **СФ** изучил и обобщил методы кадрового «пожаротушения» в российских компаниях. Оказалось, что если сотрудник близок к профессиональному выгоранию, поддержать его интерес к работе можно с помощью следующих мер.

Мотивационная беседа

Одна из наиболее распространенных причин профессионального выгорания – неудовлетворенность перспективами карьерного роста. Сотрудник считает, что достиг в компании потолка; отсутствие цели рождает апатию, а затем начинается поиск другой компании, где появится возможность реализовать себя. Если в данный момент вероятность повышения отсутствует, спасти положение может мотивационная беседа. Возможно, разобравшись в его истинных мотивах, решить проблему неудовлетворенности можно будет и без повышения в должности. Если дело все-таки в карьерном росте, то с помощью такой беседы можно освежить представление о карьерных возможностях в компании, а также разъяснить значимость его должности, что само по себе уже может спасти ситуацию.

Карьерный рост

«Каждый сотрудник, попадая в организацию, проходит стадию адаптации, роста и зрелости. Если со стороны компании и руководства на каждом из этапов ничего не делается, наступает эмоциональный спад, кризис. Самое печальное, если сотрудник перерастает организацию и уходит»,— говорит директор службы по управлению персоналом IBS **Екатерина Прохорова**. В IBS считают, что ключ к успеху — постоянное расширение ответственности и полномочий сотрудников. Но проблема в том, что чем выше человек продвигается по иерархической лестнице, тем сложнее ему двигаться дальше. Каждый из нас со временем достигает максимального уровня компетенций.

Новые задачи, проекты

Распространенная причина профессионального выгорания — рутинность задач. Расширьте полномочия сотрудника, предложив ему работу над новым проектом или другой участок работ.

Дополнительное обучение

Новые задачи — эффективный способ держать человека в тонусе. Чтобы повысить квалификацию сотрудников, компании организуют дополнительное обучение. Обучение эффективно в основном для сотрудников начального и среднего уровня. На топ-менеджеров и руководителей среднего звена этот инструмент, как правило, эффекта не оказывает. Для них потребности в развитии и обучении — менее значимый мотивационный фактор, чем ротация и смена специализации.

Смена специализации

Горизонтальная ротация — один из наиболее эффективных методов борьбы с профессиональным выгоранием у топ-менеджмента. Чем ближе к верху иерархической пирамиды, тем меньше возможностей для карьерного роста. Горизонтальная ротация может быть эффективна и для рядовых сотрудников.

Поощрение достойных

Большинству сотрудников группы компаний «Гейдельберг СНГ» синдром профессионального выгорания не знаком. Дело в том, что в компании относительно невысокая текучесть кадров (12,8% при численности персонала около 300 человек). Одна из причин этого — специальная система поощрений лояльных сотрудников, у которых есть шанс быть оцененными за верность компании каждый год, пять и десять лет. Ежегодно глава компании присваивает лучшим титул «Сотрудник года». По истечении пяти лет вручается памятный знак, на котором символически изображены основные ценности компании, и выплачивается премия в размере до четырех окладов. Этой чести в компании удостоены

уже 20 человек. Сотрудникам, преодолевшим десятилетний рубеж, Владимир Бабаев торжественно вручает особый знак, украшенный бриллиантом. Лауреатов бриллиантового знака в компании уже двое. В следующем году этот список пополнится еще пятью именами.

Внутренние резервы (самотивация)

Начальник управления персоналом компании DAD, входящей в группу «Ист-Лайн», **Евгения Варламова** считает, что работник может сам застраховать себя от профессионального выгорания. Ощувив, что работа больше не кажется интересной, а потребность в карьерном росте отсутствует, сотрудник, например, принимает участие в подготовке новых кадров (наставничество) или берется за проект, в который компания приглашает добровольцев.

«Чтобы коллектив не стагнировал, его необходимо ежегодно обновлять на 10–20%», – считает преподаватель Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге Виталий Мишучков. Специалисты признают, что вслед за полной заменой команды добавление в коллектив новых энергичных и высокомотивированных сотрудников – самый радикальный способ восстановить нарушенный мотивационный баланс.

Вопросы для обсуждения:

1. Как Вы понимаете термин «синдром эмоционального выгорания»?
2. В силу каких причин он возникает и какие симптомы свидетельствуют о его наличии у сотрудника?
3. По каким признакам HR-менеджер может судить о возможном наличии у сотрудников компании синдрома профессионального выгорания?
4. Что может предпринять HR-менеджер для профилактики и преодоления выгорания у сотрудников?
5. Что такое ротация кадров? Почему она служит методом повышения мотивации сотрудников?
6. Назовите несколько факторов нематериального мотивирования сотрудников.

Практическое задание № 9 к теме 7

Кейс «Мотивация персонала: кнут или пряник»

Одним из важнейших аспектов, влияющих на эффективность работы персонала, является мотивация, определенная модель которой существует на каждом предприятии или фирме. Методы, применяемые в тех или иных моделях мотивации, можно образно обозначить как кнут и пряник.

К поощрению, или прянику (позитивная мотивация), относится любое выражение благодарности, денежные премии, вознаграждения, повышение по службе и т. д. Наказание, или кнут (негативная мотивация), заключается в выговоре, вычете из заработной платы, лишении премии, понижении по службе, увольнении.

Методы эти известны давно, но не всегда срабатывают. Почему? Обратимся к социологическим исследованиям. Поощрения улучшают работу сотрудников в 89% случаев, наказания - в 11%. Угрозы же на 99% игнорируются, и, кроме того, они сами по себе унижительны для обеих сторон. В последнее время наблюдается переход многих управленцев к позитивной системе мотивации персонала. Эксперты в области кадрового консалтинга полагают, что если начальство не выделяет лучших работников, оно демотивирует подчиненных. Но, говоря о системе управления людьми в организации, необходимо отдавать себе отчет в том, что мотивация - это не столько технологии, процедуры, документы и регламент, сколько искусство, потому что обращаться приходится как к разуму, так и к чувствам сотрудника. Опыт лучших западных и отечественных руководителей показывает, что успеха достигают те, кто не просто ставит задачи перед подчиненными и любыми способами добивается их выполнения, а обладает способностью заинтересовать, зажечь, вдохновить персонал, объединить общей идеей, сформировать команду единомышленников. В качестве примера руководителя, успешно мотивирующего персонал, рассмотрим Уолта Диснея - основателя знаменитого концерна по производству цветных мультфильмов. Ему также удалось воплотить в жизнь идею индустрии развлечений - создать Диснейленд. Известный британский политический сатирик Д. Лоу писал: «Дисней - прежде всего руководитель, который постоянно ищет большего, чем просто коммерческий успех. Это особый стиль руководства». Этот стиль до сих пор изучают психологи, он описан в научной литературе. Дисней был большим мастером по части создания команды единомышленников, обладал незаурядными лидерскими качествами. В его методе управления всегда присутствовали оба вида мотивации: как позитивный, так и негативный. Сотрудники считали Диснея человеком непредсказуемым. Он мог быть то безудержным Мечтателем, то жестким Реалистом, то принципиальным Критиком-вредителем - так называли его подчиненные.

Мотивация на стадии новых идей

Дисней приходил в офис одухотворенный идеями о новом проекте, собирал всех сотрудников и начинал говорить. В такие дни его называли Мечтателем. Он настолько увлеченно рассказывал о своих замыслах, так живо описывал

перспективы развития, что сослуживцы буквально загорались его мечтой, желая принять непосредственное участие в ее воплощении. Каждый сотрудник пытался не только понять, но и дополнить идею руководителя. На такие обсуждения собирали не только топ-менеджеров, творческих работников, программистов, но и весь технический персонал. Диснею было не важно, кто подавал идею, которая могла привести его предприятие к успеху: главное, чтобы в процесс были включены все - от дворника до заместителя директора. Только тогда, по мнению Диснея, люди могли точно понять, какого результата от них ждет руководитель, и работать с энтузиазмом. Это типичное проявление позитивной мотивации. В результате на предприятии складывалась команда единомышленников, которая должна была воплотить наиболее интересные замыслы. Дисней использовал и материальные стимулы. Кстати, он одним из первых учредил систему поощрений не за высокую производительность труда, а за удачную инициативу. Подобная практика и сегодня применяется достаточно широко.

Мотивация на стадии реализации

Умение Диснея реализовывать задуманное было столь же важно, как и его способность фантазировать и вдохновлять всех на эффективную работу. Дисней-Реалист отмечал: «Мы должны скрупулезно изучить новый проект, не только сам замысел, но и возможность его осуществления». Сотрудники начинали вносить предложения уже по воплощению идеи с учетом реальной ситуации. Возникала необходимость в проведении маркетинговых исследований, направленных на изучение потребностей рынка, анализ работы конкурентов и т.д.

Кстати, к мысли о важности маркетинга в процессе продвижения на рынок нового продукта Дисней пришел не сразу. Он как руководитель испытал и головокружительные взлеты, и падения. Так, после успеха «Белоснежки» Уолт хотел ставить два полнометражных мультфильма в год, но его организация не была готова к таким объемам. Следующий проект - «Фантазии» - потерпел финансовое фиаско, так как абсолютно не был воспринят целевой аудиторией. После этого он стал более внимательно относиться к исследованиям рынка. Отсутствие разногласий в коллективе, корпоративная культура, базирующаяся на сплочении персонала в команду единомышленников, особенный стиль руководства помогали преодолевать кризисные ситуации. Система ценностей компании, разделяемая сотрудниками, давала концерну Диснея прочность и позволяла успешно развиваться.

Мотивация на стадии апробации

После составления плана реализации проекта Дисней высказывал свои критические замечания. В данном случае речь идет об одном из проявлений негативной мотивации. Комнату, где проходило первое рассмотрение планов и работ, проведенных в выбранном направлении, сотрудники называли карцером. В карцере новые идеи и разработки не встречали того радушного приема, который они находили у Диснея-Мечтателя и Реалиста. Здесь ценился только качественный готовый продукт, который мог пользоваться спросом на рынке. Функции критики заключаются не в отрицании и разрушении, а в том, чтобы гарантировать соблюдение определенных критериев для того или иного рыночного продукта. Разумеется, критика должна быть конструктивной, т. е. включать в себя ответы на два основных вопроса: «Что у нас получилось?» и «Что нужно совершенствовать?»

Процесс позитивного стимулирования и негативной мотивации Критика не прерывался до тех пор, пока не появлялся готовый высококачественный продукт. Тогда Дисней говорил: «Это лучшее, на что мы способны». Столь часто встречающийся переход от позитивного метода, который, обратите внимание, занимает две трети времени работы над проектом, к негативному приводил к тому, что сотрудники были заинтересованы не только в работе как таковой, но и в личном развитии, профессиональном росте. Дисней сумел успешно внедрить принципы «абсолютного качества» и «обучающейся организации» почти за пять лет до того, как они получили всемирное признание.

Основные принципы стимулирования персонала, применяемые Уолтом Диснеем:

1. Объединение коллектива для совместной работы над новым проектом.
2. Чередование позитивной и негативной мотивации за счет смены ролей Мечтателя, Реалиста, Критика. Система поощрений за новые производственные идеи вместе с конструктивной критикой является стимулом к обучению и саморазвитию персонала.
3. Поэтапное воплощение нового проекта: идея; план осуществления; маркетинговая стратегия, выявление препятствий на пути реализации проекта; разработка путей преодоления препятствий, технология реализации; вывод готового продукта на рынок.
4. На многих предприятиях используется лишь технология организации рабочего процесса: возникает идея, составляется план ее реализации и т. д. При этом эффективность работы снижается из-за неправильной мотивации сотрудников в процессе выполнения поставленных перед ними задач.

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите методы позитивной мотивации.
2. Перечислите методы негативной мотивации.
3. Какие из них эффективнее?
4. Стоит ли вообще применять методы негативной мотивации? Если да, то по отношению к какой категории сотрудников?
5. Какие черты характеризуют менеджеров, добившихся наибольших успехов в плане мотивации сотрудников?
6. Какие методы мотивации сотрудников вы бы порекомендовали использовать на стадии генерирования новых идей? Почему на этой стадии следует избегать методов негативной мотивации?
7. Какие методы мотивации наиболее значимы на стадии реализации новых идей?
8. Почему лишь на стадии апробации у Диснея имели место проявления негативной мотивации? Какие функции они здесь выполняли?

Практическое задание № 10 к теме 7⁷

«Основы мотивации»

Задание: Сначала в течение 10-15 минут проделайте данное упражнение индивидуально, а затем в течение 20-30 минут обсудите в подгруппе и достигнете консенсуса. После этого в течение 15-20 минут обсудите и сформулируйте общую позицию в группе по данному упражнению.

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично в учебной деятельности:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Квалифицированного рабочего:

1. _____
2. _____

⁷ Источник: Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. – 288 с., стр. 111-113.

3. _____

4. _____

5. _____

Служащего в конторе:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Профессионала (врача, юриста, преподавателя):

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Неквалифицированного работника:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Творческое задание:

Сформулируйте основные принципы мотивации.

Тема 8. Контроль как функция управления

Важнейшей стадией процесса управления является контроль, который можно одновременно рассматривать и как функцию управления наряду с такими функциями, как планирование, организация и т.д. Контроль как функция управления включает в себя выявление степени соответствия процесса плановым показателям или естественному ходу процессов. Управленческий контроль – это одна из функций, без которой не могут быть в полной мере реализованы все другие функции управления, т.к. контроль выступает как функция обратной связи в процессе управления, по данным контроля производится корректировка ранее принятых решений, в том числе на этапе планирования. Контроль необходим для правильной оценки реальной ситуации и создания предпосылок для внесения коррективов в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и организации в целом. Контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей.

Главный смысл контроля заключается в создании гарантий выполнения планов и повышения эффективности управленческого процесса.

Ключевые области для обсуждения

1. Методики контроля
2. Контроль в условиях гибкого режима рабочего времени
3. Этапы функции контроля
4. Организация эффективного контроля

Практическое задание № 1 к теме 8

Кейс «В плохом выполнении задачи всегда виноват начальник» (журнал "Секрет фирмы" № 12 (28) 07.07.2003)

Умение ставить задания подчиненным и контролировать их выполнение относится к числу самых важных компетенций менеджера. «Еще в 60-х годах прошлого века американские ученые Дэвид Кейрси и Кеннет Бланчард разработали методику, с помощью которой эти задачи решаются более эффективно», - рассказывает тренер учебно-консалтингового центра Club Consult Ольга Ковалева.

СЕКРЕТ ФИРМЫ: На первый взгляд, контроль за подчиненными сложности не представляет: поставил задачу – проверил исполнение. Почему же для многих руководителей это превращается в проблему?

ОЛЬГА КОВАЛЕВА: Сам по себе контроль несложен, поскольку предполагает только проверку того, что оговаривается заранее. Разве трудно периодически требовать у исполнителя отчет и если что-то не так, корректировать его дей-

ствия? Другое дело, что действенный контроль невозможен без правильной формулировки задачи. И не все знают технологию, позволяющую создать для этого необходимые условия.

СФ: А чем менеджеру может помочь методика Кейрси и Бланчарда?

ОК: Эта методика (она называется «Ситуационное руководство») очень эффективна именно при постановке задач и, как следствие, обеспечивает наилучший контроль. Ее авторы наблюдали за работой успешных топ-менеджеров, в результате чего вывели универсальные закономерности эффективного руководства. Эта методика работает до сих пор, и не только в Америке. Ее использует большинство отечественных бизнес-тренеров.

СФ: Какие же универсальные закономерности удалось обнаружить этим ученым?

ОК: Прежде всего выяснилось, что руководителям присущи два типа поведения. Иногда, давая поручение, можно ограничиться голым указанием: что, каким образом и когда нужно сделать. Такое поведение называется **директивным**. В другом случае можно решить задачу при помощи эмоционального и заботливого общения с исполнителем – похвала, попечение и проч. Это **поддерживающее** поведение. Однако на практике указанные типы поведения в чистом виде руководителям не присущи – обычно они сочетаются. Чтобы максимально приблизить свою методику к действительности, Кейрси и Бланчард выделили на основе этих сочетаний еще четыре стиля руководства – **инструктивный, обучающий, поощряющий и делегирующий**. Сущность методики – в правильном использовании этих стилей.

СФ: А когда и какой стиль нужно применять?

ОК: Это зависит исключительно от опыта подчиненного. Если он в какой-то области новичок, руководитель должен действовать в инструктивном стиле, когда превалирует директивное поведение. Он лишь ставит задачу, что, как и в какой срок следует выполнить.

СФ: Нужно ли при этом как-то приободрить, настроить новичка?

ОК: Нет. Лучше, если поддерживающее поведение здесь будет минимальным. Чтобы создать благоприятные условия для выполнения задания, новичка важнее снабдить конкретными знаниями. Скорее всего, он будет бояться, робеть, но положительные эмоции руководителя здесь излишни.

СФ: А если подчиненный уже обладает элементарными навыками, какой стиль предпочтительнее?

ОК: «Обучающий». Научившись выполнять легкие задачи, человек впадает в эйфорию и считает, что он без пяти минут профессионал. Пусть так и думает,

это позволит лучше закрепить в нем базовые навыки. Начальник, с одной стороны, продолжает давать детальные инструкции, а с другой – начинает все больше подбадривать.

СФ: И это позволит сотруднику стать профессиональным исполнителем?

ОК: Нет, до этого еще далеко. Затем сотрудник обычно впадает в уныние: головокружение от успехов проходит, он начинает понимать, что поле его деятельности намного шире, чем он представлял себе в первый момент. Тогда руководитель использует «поощряющий» стиль руководства. Здесь важнее забота руководителя и апелляция к самолюбию. В таких случаях необходимо на эмоциональном уровне доказать, убедить человека: «Ты уже выполнял похожие задачи, у тебя есть все способности, просто сделай это!»

СФ: А какой стиль эффективен по отношению к подчиненному-профессионалу?

ОК: Если исполнитель компетентен, то руководитель прибегает к «делегирующему» стилю, который ограничивается распоряжением: «Вот цель и сроки, давай вперед!». Руководитель может лишь предложить обратиться за помощью.

СФ: Бывает, что задание выполнено плохо. Кто обычно больше виноват – руководитель или подчиненный?

ОК: В любом случае руководитель, потому что выполнение задачи напрямую зависит от ее постановки, а это главная функция менеджера. Ответственность исполнителя только в том, чтобы точно выяснить у руководителя, что, когда и как надо сделать. Но такие любознательные сотрудники – большая редкость, это идеал. Поэтому начальник должен сам позаботиться, чтобы исполнитель четко понимал, чего от него хотят. Если же подчиненный имеет правильное представление о задаче, обладает ресурсами и временем, но все же не способен ее выполнить, в этом тоже виноват руководитель – ведь именно он брал человека на работу.

СФ: Нужно ли формулировать задачу письменно?

ОК: Если задача особенно важна или есть сомнения в способностях сотрудника, лучше записать. Это позволит на стадии контроля избежать недоразумений, – например, чтобы подчиненный не жаловался потом, что вы ему чего-то не сказали. Кроме того, сотрудник часто работает с огромным количеством информации, выполняет параллельно несколько задач, поэтому лучше не доверять его памяти и зафиксировать все указания.

СФ: А как узнать, что подчиненный точно понял задачу?

ОК: Тщательное, даже несколько навязчивое отношение к тому, как понял вас сотрудник, должно войти в привычку. Следует добиться от сотрудника подробного пересказа того, что нужно делать.

СФ: Как и когда нужно ставить вопрос о контроле?

ОК: Единственное требование к организации контроля – его схема должна оговариваться заранее при постановке задачи. Однако многие руководители контроль не планируют – начальник проверяет сотрудника произвольно, время от времени, либо появляется тогда, когда в выполнении задачи возникает отклонение. В результате ее решение затягивается или даже оказывается невозможным. Контролирующие действия очень просты: пришел в определенное время, проверил определенные показатели и если у подчиненного что-то не получается, дал дополнительные инструкции или эмоционально подбодрил – в зависимости от его компетенции. Сложность в том, чтобы договориться о промежуточных контрольных сроках: через два дня проверить одно, через три – второе и, наконец, через неделю – конечный результат. Хотя и это несложно.

СФ: А какие ошибки могут произойти на этапе контроля?

ОК: Когда все правила оговорены еще при постановке задачи и руководитель строго им следует, в контроле почти невозможно ошибиться. Хотя случаются курьезы, объясняющиеся уже личными качествами руководителя. Например, некоторые начальники требуют отчета о выполнении не того поручения, которое дали подчиненному. Или начальник результат проверил, но забыл сообщить подчиненному, что хорошо, а что плохо. И еще очень часто руководители хамят. Сотрудник написал в отчете слово с ошибкой, а ему: «Ты что, вообще ничего не умеешь?»

Вся проблема контроля в том, что руководители либо не планируют его, либо небрежно относятся к плану, по которому должна проходить проверка. В таких случаях часто бывает, что при наличии всех ресурсов задача не выполняется даже к крайнему сроку. Например, сотруднику поручили собрать маркетинговую информацию, срок – три дня. Но через три дня он говорит, что нужного человека не было на месте, в другой фирме отказали и т. п. Причина неудачи в том, что руководитель изолировал себя от сотрудника, и тот решал задачу в непредвиденных обстоятельствах, не имея необходимых ресурсов. А если бы руководитель назначил промежуточные сроки проверки, он смог бы узнать о трудностях, с которыми столкнулся исполнитель, и вовремя помочь ему – например, организовать новую встречу.

СФ: Получается, что для эффективного контроля достаточно наладить обратную связь?

ОК: Да. Руководитель и подчиненный – это система, которая при обрыве информации начинает давать сбои, что снижает эффективность исполнения. Постоянный информационный обмен обязателен. Сотрудник должен иметь возможность говорить обо всех препятствиях, сбоях, требовать новые ресурсы.

СФ: Как много времени нужно отводить на общение с подчиненным?

ОК: Двадцать минут в день, не меньше. Оптимальный вариант – не менее двух часов в неделю. Если меньше, то исполнитель может испытывать недостаток знаний и внимания к нему. В этом случае руководитель рискует потерять контроль над ситуацией. Многие подчиненные из-за плохой обратной связи даже увольняются: они не только не справляются с обязанностями, но и испытывают дефицит внимания.

СФ: Нужно ли для каждого отдельного человека придумывать особую систему контроля?

ОК: Да. Чем компетентнее сотрудник, тем меньше проверок.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается суть контроля как функции управления?
2. Какую методику предложили Кейрси и Бланчард и для чего она предназначена?
3. Какие стили руководства были выделены американскими учеными и что для них характерно?
4. В чем состоят особенности контроля за подчиненными-новичками?
5. Что происходит с сотрудником, когда он уже овладел самыми элементарными навыками? Как надо вести себя руководителю, контролируя его деятельность?
6. В чем состоят особенности контроля за подчиненными-профессионалами?
7. Почему в менеджменте считается, что в неудачах подчиненных всегда виноваты их начальники? Согласны ли вы с этим?
8. Почему задачу подчиненным лучше ставить письменно?
9. Нужно ли руководителю организовывать контроль и в чем заключается эта процедура?
10. По каким признакам можно определить, что контроль руководителем организован неэффективно?
11. Почему в системе контроля очень важна обратная связь?

Практическое задание № 2 к теме 8

Кейс «Штрафной угар» (журнал "Секрет фирмы" № 15 (150) 17.04.2006)

Философия наказания сотрудников превращает обычные организации в компании-тюрьмы. И все же отрицательная мотивация не менее значима для управления людьми, чем позитивная.

Фактор страха

«На моих глазах менеджер опустил 50-долларовую купюру в измельчитель для бумаги. Так оштрафованному сотруднику дали понять, что компания не присваивает себе его зарплату: он просто не заработал эти деньги», – вспоминает бывший сотрудник московской торговой компании. А маркетологу из Санкт-Петербурга **Анне Чулковой** довелось работать в компании, где минута опоздания каралась штрафом 500 руб. Кроме того, руководители отслеживали, какие интернет-сайты сотрудница посещает, и в конце концов Анну уволили за не санкционированное общение на форуме маркетологов.

Как показывают результаты исследования, проведенного недавно Национальным союзом кадровиков по заказу «Секрета фирмы», отрицательная мотивация пользуется большим успехом у российских работодателей. Мы собрали ответы 526 компаний и впервые приоткрыли практику наказаний, принятую в российском бизнесе.

15% опрошенных считают, что без наказаний невозможно управлять людьми, особенно в России, а 6% и вовсе полагают, что это лучший способ мотивации. Впрочем, 79% оказались более сдержанными: они ответили, что наказания полезны, но в небольших дозах, а также в исключительных случаях и в отношении отдельных сотрудников.

Под отрицательной мотивацией обычно понимают все, что связано с материальными и моральными наказаниями. Подавляющее большинство, 88% компаний, наказывают сотрудников систематически или время от времени. 74% используют штрафы, по 30% прибегают к публичному порицанию и моральному давлению, выговоры и воспитательные беседы предпочитают 19% компаний, а 17% практикуют немедленное увольнение нарушителя.

На создание отрицательной мотивации нацелен и тотальный контроль за рабочим временем сотрудников. Во многих компаниях действуют жесткие правила внутреннего распорядка. Так, 63% опрошенных фирм постоянно или ино-

гда фиксируют время прихода и ухода работников, 29% контролируют посещение интернет-сайтов, перлюстрацией электронной почты занимаются 25% фирм. Наконец, 24% прослушивают телефонные разговоры (подробнее результаты исследования см. [здесь](#) и на сайте www.kadrovik.ru).



Бить или не бить

Теоретики управления персоналом рассуждают о том, что людей надо стимулировать позитивными методами, доверять им, тогда как постоянное давление со стороны работодателя неэффективно.

Психологи давно определили, что стремление к успеху и избегание неудач – два основных мотива личности. Другое дело, что у кон-

кретного человека та или иная система может быть развита сильнее. Внешняя среда тоже накладывает определенный отпечаток. «Разрабатывая новую систему мотивации для производственных компаний, нам нередко приходилось оставлять и прежнюю штрафную систему, – рассказывает Марк Розин. – Это связано с тем, что рабочих слишком долго воспитывали в среде, которая стимулирует избегание неудач, и так быстро людей не переделать».

Логика подсказывает, что при наличии двух подобных фундаментальных мотивов любая система мотивации также должна складываться из двух составляющих: поощряющей и предостерегающей. Однако если о «светлой» стороне мотивации написаны горы трактатов, то использование карательных мер изучено до обидного мало. В целом же картину можно описать так. Роль положительной мотивации заключается в том, чтобы стимулировать достижения и инициативу. А у отрицательной есть своя, более узкая, но не менее важная задача – повышение исполнительской дисциплины. Страх, состояние дискомфорта не способны стимулировать творческую работу, зато именно эти чувства мотивируют людей чего-то не делать: не опаздывать, не совершать ошибок, не выходить за рамки дозволенного.

Помимо дисциплины, отрицательная мотивация способна повлиять и на интенсивность труда. Американский психолог и исследователь **Фредерик Герцберг** придумал оригинальный прием под названием КИТА, который расшифровывается как a kick in the ass («пинок под зад»). Самый простой способ заставить человека трудиться – дать ему КИТА, потому что улучшение условий труда (изменение гигиенических условий, повышение жалования, введение дополнительных льгот) не дает длительного эффекта.

Российские работодатели весьма преуспели в использовании КИТА. Однако изощренная система наказаний, дополненная профессиональными методами контроля за сотрудниками, способна превратить организацию в тюрьму.

Новый феодализм

Современный французский философ **Мишель Фуко** в своей книге «Надзирать и наказывать» описывал разные модели наказаний в истории человечества. Как оказалось, многие российские компании с их суровыми внутренними правилами недалеко ушли от эпохи абсолютной монархии.

«Государство – это я!», – говорил Людовик XIV. Всякое преступление в таком государстве – личное оскорбление самому королю. А наказание – ответ монарха преступнику, своего рода поединок между ними. Авторитарные российские руководители тоже могут сказать: «Компания – это я!» В таких организациях право поощрять и карать является исключительной привилегией хозяина, причем наказание носит внезапный и исключительно персоналистический характер – совсем как ответ справедливого монарха на дерзость подданного. Способность же переносить это давление считается едва ли не ключевой компетенцией подчиненных.

«Система работает просто. Приходит новый человек, к нему сначала присматриваются, а потом вешают на него большое количество обязанностей. И спустя неделю начинают жестко спрашивать выполнение. Причем те, кто не сопротивляется, владельцу неинтересны: он их довольно быстро увольняет. А на оставшихся начинает давить еще больше», – рассказывает бывший сотрудник крупного агропромышленного холдинга. По его словам, владелец компании может позвонить менеджеру домой в 10 вечера и задать какой-нибудь мелкий вопрос: «А знаешь ли ты, сколько мы тратим на содержание такого-то склада? Связался ли твой подчиненный с N?»

Кроме того, бизнес агрохолдинга подвержен сезонным факторам, и компания регулярно сокращает персонал, а потом снова расширяется. «На моей памяти подобное происходило раз пять-шесть. Менеджеры с трудом выдерживают такой темп, над всеми постоянно довлеет страх урезания зарплаты и сокращения», – продолжает источник СФ. Наконец, как средство экзекуции холдинг активно использует штрафы. Серьезная опасность возникает в случае непосредственного столкновения с владельцем, когда нарушение оказывается в поле зрения руководителя. Так, повар компании, который всегда должен находиться в кухне, был уволен только за то, что самовольно вышел в коридор и в этот момент попался на глаза проходившему мимо владельцу.

По тому же принципу абсолютной монархии работает крупная сеть магазинов парфюмерно-косметических товаров и бытовой химии. Ее директор и хозяин, по словам одного из менеджеров этой фирмы, лично решает все финансовые вопросы вплоть до замены разбитого стекла на лестничной клетке. Большая часть штрафов назначается также самим директором, на его усмотрение остается и размер денежных взысканий.

«Давление на менеджмент было почти непрерывным,— вспоминает бывший сотрудник этой сети.— Словами не передать, что творилось на совещаниях. Например, один из менеджеров решил поспорить с директором, апеллируя к учебникам по экономике. Но хозяин компании ответил коротко: „Встал! Уволен!”»

С рядовыми сотрудниками руководитель сети тоже не церемонился. Он приезжал в магазины и, замечая нарушения, повышал на сотрудников голос. Эффект действительно оказывался положительным: все начинали очень интенсивно работать. Скажем, компания старалась максимально быстро открывать свои точки, чтобы не переплачивать за аренду неработающего магазина. Поэтому директор часто приезжал перед открытием, «работал голосом» и давал срок два дня. После такого «ускорения» люди работали днем и ночью, и через два дня магазин открывался. «Мне было неприятно такое отношение, но одно я знаю точно: если бы в организацию, где я работаю сейчас, пришел мой прежний руководитель, мы бы продавали в пять раз больше»,— делится источник СФ.

Уголовный кодекс корпорации

Авторитарной системой модель наказаний не исчерпывается. По мнению Мишеля Фуко, цель наказания — не только покарать преступника, но и препятствовать повторению его проступка другими людьми. Так вместо неограниченной власти монарха появляется судебная система, которая фиксирует все преступления, классифицирует их и адекватно наказывает за каждый проступок. Только у преступника отнимают не жизнь, а конфискуют его личное время. Именно по этому принципу функционирует современная пенитенциарная система. И точно так же поступают некоторые российские компании.

Во многих организациях установлена система автоматического контроля доступа. Как рассказывают бывшие сотрудники ЛУКОЙЛа, опоздание и ранние уходы с работы у них считаются нарушением дисциплины, и напротив фамилии такого сотрудника в системе появляется красная полоска. Несколько красных полосок — лишение премии. В другой нефтяной корпорации из-за карточек доступа случился курьез. Эта компания обычно ограничивает передвижение по

зданию временных сотрудников: их карточки не работают по выходным и автоматически деактивируются в 20.00. Карточка одной из сотрудниц перестала открывать двери как раз в тот момент, когда она пошла в туалет. И только после получасового стука в дверь задержавшийся на работе коллега сумел освободить девушку.

Четкая система наказаний существует и в ИТ-компании «Ассоциация CBOSS». В зависимости от проступка (допустим, опоздания) сотруднику могут поставить от 0,1 балла до 10 баллов (1 балл соответствует 3% зарплаты). Максимально можно лишить работника 30%, то есть полного размера премиальных выплат. «Постоянная угроза наказаний сильно давит на психику. Понимал, что нужно концентрироваться и работать, иначе наложат взыскание, но сама мысль об этом лишала меня концентрации»,— признается бывший сотрудник этой компании.

Однако в компании уверены в правильности такого подхода. Как считает Роман Сафронов, заместитель директора по персоналу «Ассоциации CBOSS», «у всех успешных компаний есть система наказаний и, вероятно, именно за счет этого они добились успехов. Страх наказания дисциплинирует и мотивирует часть сотрудников. Вопрос только в размере, адекватности и механизме их применения». И добавляет: «Если сотрудник не выполняет трудовые функции, в частности не соблюдает график рабочего времени, то закон требует дисциплинарного взыскания. Для нормальных людей, понимающих, для чего это нужно, никаких проблем здесь нет. Просто кто-то приемлет такие правила, а кто-то нет».

Вопросы для обсуждения

1. Что такое отрицательная мотивация?
2. Какие мотивы лежат в основе предпочтения руководителями российских компаний методов отрицательной мотивации ?

Действительно ли негативная мотивация в российских компаниях доминирует и почему?

Практическое задание № 3 к теме 8

Кейс «Микрософт»

Когда разработка долгожданной программы «Виндоуз» выбилась из графика, исполнительный директор «Микрософт» Билл Гейтс понял, что ему пора отказаться от участия в текущей работе. В распоряжении «Микрософт» было немало грандиозных идей, но их не удавалось эффективно планировать и внед-

рять. Предполагалось, что новая программа «Виндоуз» сделает персональные компьютеры более удобными в обращении, но инженерам «Микрософт» потребовался год, чтобы осознать, что новое программное обеспечение требует более мощной памяти, чем имеют большинство персональных компьютеров. Когда программа «Виндоуз» наконец была выпущена – через два года после того, как о ней было объявлено, – посредственные отзывы показали Гейтсу, что в компании существуют проблемы с контролем. Другие проекты тоже были не лишены недостатков. Репутация «Микрософт» пошатнулась.

Тогда Гейтс обратился за помощью. Он передал каждодневные дела новому президенту, который освободил время Гейтса для творческой работы: разработки программных продуктов XXI в. и перспективного планирования будущего компании. Затем он провел реорганизацию. Он разбил компанию первоначально на два подразделения (базовые операционные системы, которые управляют низшими функциями компьютера, и прикладные программы типа электронных таблиц), а со временем – на двенадцать самостоятельных единиц, каждая из которых занималась определенным типом программного обеспечения.

Новая организационная структура позволила улучшить как планирование, так и контроль. Два вице-президента каждого из новых крупных подразделений стали проводить регулярные совещания, чтобы таким образом следить за результатами разработки программных продуктов. А менеджеры мелких структурных единиц начали сравнивать свои изделия с конкурирующими по различным критериям эффективности – от технической сложности программы до количества труда, вложенного в ее создание. Гейтс получал ту же самую информацию и обращался непосредственно к этим менеджерам, если обнаруживал проблемы. Новая организация труда позволяла Гейтсу иметь прямую связь с менеджерами и проектами и одновременно освобождала его от деталей каждодневной работы.

Но хотя Гейтс и имел возможность теперь эффективно руководить своими менеджерами, он боялся, что разросшийся персонал может потерять контакт с ним и его стратегическими целями. Ему не пришлось ходить далеко в поисках решения: «Микрософт» установила в своей штаб-квартире компьютерную сеть, добавив систему электронной почты, которая позволила практически каждому работнику связываться непосредственно с исполнительным директором. Многие делают это ежедневно, и Гейтс, получив сообщение, старается ответить на него в тот же день. Работники чувствуют, что им открыт прямой доступ на самый верх. Они говорят, что ответы Гейтса бывают резкими и временами саркастичными, но всегда содержательными. Оставаясь в контакте с каждым уров-

нем управления и каждым служащим компании, Гейтс может быть уверен, что его видение будущего известно и понятно каждому в «Микрософт».

Когда, наконец, была выпущена третья версия программы «Виндоуз», она приобрела огромный успех, «расшевелив» всю компьютерную индустрию. Меньше чем за год было продано 2,8 млн. копий программы, что принесло больше денег, чем все продажи за предыдущие 5 лет. Текущие продажи компании превысили 1 млрд. дол., а численность персонала преодолела рубеж в 5 тыс. человек. Но новый, более четкий подход к управлению позволяет Гейтсу легче, чем когда-либо, справляться с усложнившимися обязанностями.

Ваша задача. Вы служите одним из 12 менеджеров структурных единиц, занимающихся определенным типом программного обеспечения. Каждая единица имеет своих программистов и специалистов по маркетингу. Ваше подразделение пытается разработать сложное программное обеспечение, которое позволит объединить компьютерные системы всех компаний в единую сеть. Хотя вы начинали как программист, вы уже несколько лет работаете менеджером и перестали быть экспертом по последним техническим достижениям. Вы отчитываетесь перед вице-президентом, который отвечает за разработку деловых программ, но достаточно часто видите и самого Гейтса, который иногда заходит, чтобы обменяться идеями с вашими инженерами. Выберите наилучший способ действий в следующих ситуациях.

Задание для обсуждения в микрогруппах:

Группа 1

1. Приближаются намеченные сроки окончания работы, а ваш подчиненный не может выполнить поставленную задачу. Он обещает слишком много, а потом просит еще времени и ресурсов. Он недавно окончил колледж, и у него масса теорий, но мало опыта практической работы. Как вы поступите?

а) Вы уже распространили письмо о том, как важно выполнение работы в намеченные сроки. Вам следует наедине выразить неодобрение медлительному служащему и вдохновить его на более активную деятельность.

б) Подчиненный явно проявляет энтузиазм и технические навыки, но ему недостает аналитических навыков, необходимых для понимания его проблем и места в компании. Постарайтесь вывести его из этого непростого состояния, поговорив с ним и передав ему свой опыт и видение будущего.

в) Чтобы понять, в чем проблема, рассмотрите работу с точки зрения ее эффективности. Попросите подчиненного подсчитать время и ресурсы, потрачен-

ные на работу, а также описать используемые методы. Затем предложите ему указать области с наименьшей эффективностью и отдачей.

г) Вы нанимаете людей, чтобы они работали, а не искали себе оправданий. В последний раз дайте вашему подчиненному то, что он просит, а затем увольте его, если он и на этот раз провалит работу.

Группа 2

2. Гейтс только что ушел со встречи с вашими программистами и кажется более возбужденным, чем обычно. Во время собрания один из программистов постукивал по футбольному мячу, другой листал журнал, а третий резко опровергал критику исполнительного директора, не выказывая к нему никакого уважения. В ответ Гейтс назвал компоненты одной программы «идиотскими». Вы уже итак отстаете от графика и не хотите, чтобы директор стоял у вас над душой. Как вам следует поступить?

а) Вы проявили нерешительность на собрании, потому что не поняли технических деталей, о которых шла речь. Больше внимания уделяйте искусству и науке программирования, чтобы лучше понимать и защищать своих людей.

б) Ситуация достаточно сложна и без того, чтобы ваши подчиненные выказывали неуважение. Потребуйте от своих сотрудников поддерживать профессиональный стиль и для этого носить галстуки и проявлять почтение к старшему руководству.

в) Постарайтесь, чтобы Гейтс обращался к вам, а не к вашим программистам. Это даст вам больше возможностей для контроля.

г) Хорошие начальники побуждают подчиненных высказываться открыто. Так поступал Гейтс, так следует поступать и вам. Поговорите со своими программистами, что они думают об этом собрании.

Группа 3

3. Ваш начальник звонит вам и говорит, чтобы вы побеседовали с корреспондентом журнала о разрабатываемой вами программе для компьютерной сети. Вы знаете, что последуют вопросы о нарушении сроков выпуска программного продукта в вашем подразделении и «Микрософт» в целом. Каким был бы наилучший ответ?

а) Не отрицайте, что вы потратили лишнее время на выпуск продукта, но объясните, что компания сместила акцент с нововведений на достижение наивысшего качества и максимальное удовлетворение запросов клиентов. Выразите уверенность, что ваш продукт с самого начала окажется победителем.

б) Не волнуйтесь ни о чем. Если репортер почувствует, что вы слишком уж подготовлены к разговору, он заподозрит, что вы пытаетесь что-то скрыть.

в) У вас есть информация, в которой нуждается репортер, так что вы – главный в этом интервью. Подготовьте ответы, которые будут способствовать продвижению вашей продукции на рынке. Избегайте отвечать на щекотливые вопросы.

г) Установите с корреспондентом дружеские отношения, чтобы убедиться, что он или она видят вещи в благоприятном для вас свете. Предложите вместе пообедать. Избегайте говорить об особенностях вашей продукции.

Группа 4

4. Ваш вице-президент хочет, чтобы вы установили в штаб-квартире компании программу для компьютерной сети. Вы знаете, что готовая программа не настолько хороша, как следовало бы, а та, которая разрабатывается в настоящее время, еще не прошла полную проверку. Другие компании также предлагают программное обеспечение для компьютерных сетей, и можно объединить продукцию нескольких компаний для создания вашей системы. Вы не хотели бы ставить себя – и, возможно, всю компанию – в сложное положение, устанавливая систему, которая не очень хорошо работает, или пользуясь изделиями ваших конкурентов. Каков ваш наилучший ответ?

а) Ваша задача – установить программное обеспечение для сети, вот и выполняйте ее. Используйте наилучшие из доступных вам ресурсов, и если часть системы – продукция «Микрософт», тем лучше.

б) Используйте эту возможность для проверки вашего программного обеспечения. Если в системе обнаружатся проблемы, их устранение улучшит ваш продукт.

в) Попытайтесь задержать установку сетевой программы до тех пор, пока вы не отладите то программное обеспечение, которое разрабатываете в данный момент.

г) Объявите, что вы будете использовать собственное программное обеспечение. Затем скажите вашим программистам, чтобы они не занимались ничем другим, пока не доведут новую программу до совершенства. Если вы добьетесь успеха, победителями окажутся все.

Практическое задание № 4 к теме 8

Кейс «Гибкий график рабочего времени»

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения, касающиеся мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации у нас пока используется мало. Тем не менее он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники и работники сферы обслуживания.

Работники назначают себе время начала и окончания работы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали руководителей и было бы достаточно времени, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16, другой – с 12 до 20 часов. Если вы справляетесь со своей работой скорее – ваше дело идти домой или работать дополнительно. В некоторых организациях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения детьми школы. Женщина не покидает организацию в период вынашивания ребенка и воспитания детей раннего возраста. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают случаи уклонения от работы, опозданий и текучести рабочей силы, повышают настроение работников и производительность труда.

Вопросы для обсуждения

1. Если руководство организации предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете, в чем интерес руководства организации при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Практическое задание № 5 к теме 8

Кейс «Контроль за подчиненными»

Три недели назад Вы наняли Дж. Т. в качестве директора досугового центра жилого комплекса для пожилых людей. Вы управляете этим комплексом уже 13 лет, Ваши сотрудники – надежные люди, для которых работа с пожилыми людьми является призванием.

Директор досугового центра отвечает за проведение вечеров и различных мероприятий, организацию занятий спортом (аэробикой и плаванием), за координирование деятельности добровольцев из местных школ, церквей и других общественных организаций.

Прежний директор всегда следил за тем, чтобы отметить день рождения каждого жильца дома, не пропускал ни одного праздника, в том числе и крупных религиозных, таких как Пасха, Масленица, Троица, Рождество Христово и др. Все шло с точностью часового механизма, и Вам никогда не приходилось вмешиваться, за исключением того случая, когда пришлось сказать «нет» строительству карусели для внуков жильцов в японском саду, которым Вы очень гордились. Вам кажется, что Дж. Т. прекрасно ладит с жильцами; во время собеседования при приеме на работу огромную роль сыграли его дружелюбие и открытость. Вы неоднократно видели, как радостно он болтает с жильцами (которым он, несомненно, нравится) у бассейна или в гостиной.

В первую неделю, когда половина жильцов не поздравила К. и В. Дранковых с 60-летней годовщиной свадьбы из-за того, что Дж. Т. забыл во время обеда напомнить жильцам о предстоящем событии, Вы решили, что это – случайная оплошность и что Дж. Т. скоро войдет в колею.

На следующей неделе, когда Дж. не нашел замену инструктору по аэробике, который подал заявление об уходе за три дня, а миссис Б.Киркина растянула голень, демонстрируя экспромтом «три прихлопа, два притопа», Вы забеспокоились.

На третьей неделе, после того как филолог Н.В. Федоров, профессор университета, позвонил и спросил, состоится ли в этом месяце лекция, которую он должен был читать завтра, Вы потянулись за лекарством и решили, что пора серьезно поговорить с директором в офисе.

Вопросы для обсуждения

1. Правильно ли распределены полномочия в данной организации?
2. Как Вы должны реагировать на ситуацию, какие предпринять меры?

Практическое задание № 6 к теме 8

Кейс «От столба и до обеда» (журнал "Секрет фирмы" № 19 (35) 20.10.2003)

Если на вопрос, кто отвечает за определенный участок работы, раздается ответ «Мы» вместо «Я» или просто повисает тишина, пришло время разрабатывать должностные инструкции. Время документов

В должностной инструкции описывается, что должен делать сотрудник на конкретном рабочем месте. В советское время ДИ были обязательными для каждого предприятия, но сейчас закон их не требует. Тем не менее, как свидетельствуют результаты опроса, проведенного Всероссийским кадровым конгрессом (ВКК) среди более чем 200 компаний, ДИ активно используют почти 90% респондентов. И в большинстве случаев это не пустая формальность. «Компания обязана иметь штатное расписание, трудовые договоры, вести трудовые книжки. Но разработка должностных инструкций является исключительно ее инициативой,— говорит генеральный директор консалтинговой фирмы "Аксима-консалт" **Елена Скриптунова**.— Это инструмент регулярного менеджмента, и в том, что компании добровольно их разрабатывают, я вижу положительный момент. Они хотят повысить эффективность бизнеса и понимают, что пришло время документов, нужно регламентировать и формализовать свою деятельность».

Конечно, все то, что описано в должностной инструкции, можно объяснить сотруднику и на словах. Но, во-первых, держать все в памяти сложно, тем более что некоторые обязанности выполняются не каждый день. Во-вторых, ДИ полезны для введения новичков в курс дела. Кроме того, ДИ могут потребоваться, если уволенный сотрудник подаст на компанию в суд. С их помощью фирма сможет доказать, что бывший работник, например, не выполнял то, что от него требовалось.

Как объясняет партнер консалтинговой компании «Прогрессивные технологии управления» (ПроТеУ) **Алексей Кунгуров**, «должностные инструкции — это в первую очередь инструмент для повышения управляемости компании». По его словам, потребность в ДИ возникает тогда, когда нужно разделить функции между сотрудниками. «В небольшой фирме люди работают на общий результат, и их полномочия никак не разграничиваются — все занимаются всем, и у руководства не возникает проблем с контролем за подчиненными. В этом случае ДИ не нужны, лучше описать последовательность бизнес-процессов,— говорит Алексей Кунгуров.— Но когда бизнес растет, людей становится больше, возникает потребность в специализации работников. Тогда приходится жестко распределять обязанности между несколькими сотрудниками, а само распределение имеет смысл отразить в должностной инструкции». Но при всех плюсах инструкции не могут служить универсальным управленческим инструментом для всех компаний. Так, директор по персоналу крупного ИТ-холдинга сказал **СФ**: «На составление ДИ тратится много сил и времени, но быстрой отдачи они не дают, поэтому писать их просто так бессмысленно. Должностные инструк-

ции нужны далеко не всем организациям. Например, на этапе становления компании излишняя бюрократизация ограничивает инициативу людей. Если ситуация требует, чтобы сотрудник просто встал и поехал куда нужно, то он должен ехать, а не апеллировать к должностной инструкции: "Это не входит в мои обязанности"». По мнению специалистов, ДИ плохо приживаются в компаниях творческого типа, в которых сотрудники имеют большую свободу действий. Если жестко регламентировать их работу, они, как правило, уходят. Например, в том же ИТ-холдинге должностные инструкции есть у большинства сотрудников, однако для программистов, разрабатывающих новые продукты, сделано исключение. Наконец, вряд ли ДИ нужны компании, работающей по проектно-му принципу. На проект отводится ограниченное время, а работа сотрудников здесь регламентируется по другим правилам.

Автора!

Какой должна быть должностная инструкция? Никаких жестких стандартов здесь нет. Обычно это две-четыре страницы, хотя все зависит от должности (у руководителей список обязанностей обычно больше). А вот с тем, кто должен заниматься составлением должностных инструкций, все более или менее ясно. По данным ВКК, в большинстве компаний созданием ДИ занимаются менеджеры по персоналу совместно с руководителями линейных подразделений, поскольку сам кадровик далеко не всегда может точно определить круг обязанностей того или иного специалиста. Кроме того, в разработку ДИ в 10% компаний вовлекают и самого работника, для которого она составляется. И лишь в 1% случаев приглашают консультантов.

Многие компании пользуются типовыми должностными инструкциями, взятыми из книг и интернета, а также из квалификационного справочника. Почти 18% используют ДИ других организаций, получая их от коллег. «Штампованные» варианты – самые быстрые, но они же и самые бесполезные: сотрудники воспринимают их как очередной бюрократический инструмент. В таких документах встречаются аморфные формулировки вроде «всемерно способствовать развитию», «достигать максимальных результатов» и т. п. Компании, разрабатывающей инструкции с нуля, предстоит длительная работа. Если сотрудник сам участвует в процессе, то с учетом всех согласований составление ДИ на специалистов одного подразделения может уйти месяц-полтора, а то и полгода. По данным ВКК, более трети опрошенных компаний подходят к составлению инструкций творчески.

Инструкция по составлению инструкций

При желании должностную инструкцию можно написать чуть ли не в стихах, но традиционно ДИ состоит из нескольких базовых разделов.

Первый – **«Общие положения»**. Здесь обычно описывается, в каком подразделении данный сотрудник работает, кому подчиняется, кто его замещает в случае отсутствия. Можно указать формальные требования к стажу, образованию, квалификации и т. д., а также сделать ссылки на внутренние документы, которыми сотрудник должен пользоваться в работе. Второй раздел – **«Основные направления деятельности»**. Например, привлечение новых клиентов, поддержание отношений со старыми и т. д. Как считает Алексей Кунгуров, таких направлений деятельности у сотрудника должно быть от одного до пяти-семи. В ДИ необходимо зафиксировать не все, а лишь те виды работ, которые выполняются регулярно. Следующий, самый большой раздел – **«Обязанности»**. Лучше всего, когда они перечисляются не в одном общем списке, а разбиты по направлениям работ, о которых говорилось выше. С одной стороны, обязанности должны быть изложены четко и ясно. Но чрезмерная лаконичность тоже опасна. Впрочем, с детализацией тоже не стоит перебарщивать. Подробности перегружат инструкцию, поэтому их лучше вынести в отдельные документы, посвященные стандартам обслуживания в компании. Кроме того, нужно по возможности придерживаться единого уровня изложения и перечислять равные по значимости обязанности, чтобы, как выразился Алексей Кунгуров, «не получилось как на колхозном собрании: пункт первый – строим коровник, пункт второй – строим коммунизм». Раздел **«Права»** обычно гораздо короче «Обязанностей». Например, имеет ли сотрудник право подписи и под какими документами, уровень доступа к корпоративным информационным системам. Некоторым могут запретить общаться с клиентами или прессой. Но в любом случае важно, чтобы права соответствовали обязанностям, иначе не избежать конфликтов. Если в организации принят корпоративный кодекс, где прописаны правила, обязательные для всех, тогда можно не писать одно и то же во всех инструкциях, а сделать отсыл на кодекс. Затем идет раздел **«Ответственность»**. Как правило, все виды ответственности изложены в Трудовом кодексе. И если сотрудник несет, например, материальную ответственность, то должна быть ссылка на соответствующую статью либо конкретный договор. О штрафах, даже если они приняты в компании, писать нельзя, поскольку закон их не предусматривает. Лучше указать, за что могут наложить взыскания и кто должен контролировать выполнение сотрудником должностных обязанностей. Последний раздел – **«Взаимодействие»**. Здесь обычно указывают перечень должностных лиц, с которыми сотруднику предстоит поддерживать отношения и по

каким вопросам, какие документы кому предоставляются. Хотя, чтобы не утяжелять инструкцию, многие компании выносят этот блок в другой документ – «Положение о подразделении».

Должностная инструкция руководителя дирекции по обслуживанию клиентов рекламного агентства (выдержки)

Направления деятельности

Руководитель дирекции по обслуживанию клиентов реализует следующие направления деятельности:

1. Руководство экаунт-группами.
2. Развитие бизнеса по обслуживанию клиентов.
3. Контроль за реализацией проектов.

Обязанности

При руководстве экаунт-группами:

1. Организует работу своих подчиненных: производит назначение экаунт-групп на ведение проектов; устанавливает им квартальные бизнес-цели; проводит ежедневные и еженедельные планерки; разрабатывает должностные обязанности подчиненным.
2. Координирует работу подчиненных, распределяет задания, направленные на выполнение функций, возложенных на дирекцию по обслуживанию клиентов.
3. Обучает сотрудников дирекции технологии работы с клиентами агентства, а также правилам делопроизводства
4. Осуществляет контроль выполнения сотрудниками дирекции своих должностных обязанностей.

При развитии бизнеса по обслуживанию клиентов:

1. Организует мониторинг рынка рекламных услуг и проводит анализ ситуации на нем по следующим направлениям: анализ конкурентов (сильные и слабые стороны); анализ существующих и потенциальных клиентов (на предмет выявления их потребностей в проведении рекламных кампаний/акций).

2. Определяет направления развития бизнеса: разрабатывает годовые, полугодовые и квартальные планы по работе с клиентами; инициирует разработку ежеквартального плана по работе с потенциальными клиентами для директора по новому бизнесу, утверждает его и контролирует его исполнение.

3. Устанавливает взаимоотношения с существующими или потенциальными клиентами и формирует у них положительный образ агентства с целью получения подрядных работ на организацию рекламных кампаний/акций.

При контроле за реализацией проектов:

1. Согласование коммерческих предложений, направляемых клиентам.
2. Организация разработки концепций проектов рекламных кампаний для клиентов агентства и их продвижения.

3. Согласование презентаций, подготовленных для клиентов, и при необходимости участие в их проведении.

4. Согласование смет на проекты.

5. Согласование и заключение договоров с клиентами.

6. Контроль выполненных работ и составления предусмотренной отчетности.

Источник: консалтинговая компания ПроТеУ.

Вопросы для обсуждения

1. Для чего составляется должностная инструкция?
2. Как может быть использована в целях контроля

3. На каком этапе развития организации возникает необходимость в составлении должностной инструкции

4. Почему некоторые предприятия воздерживаются в составлении должностной инструкции

5. Кто составляет должностную инструкцию?

Творческое задание: Подготовить сообщение на темы:

1. Что такое контроллинг?

2. Что такое аудит?

Тема 9. Процесс принятия управленческих решений

Решение – это суть управленческой деятельности, ее самая ответственная стадия. Управленческое решение является основным и наиболее эффективным средством воздействия субъекта управления на управляемый объект. Это подтверждает тот факт, что многие исследователи сам процесс управления ассоциируют с процессом подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

С точки зрения технологии управления предметом труда в управлении является информация, обеспечивающая принятие управленческих решений; средствами труда выступают знания и опыт менеджера; продуктом труда являются управленческие решения.

Понятие «решение» можно рассматривать в широком и в узком смысле. В узком смысле оно представляет собой выбор из множества альтернатив наиболее предпочтительной в данной ситуации. В широком смысле это понятие включает подготовку решения, поиск информации для его принятия, формулирование альтернатив, планирование, постановку целей, описание средств их достижения, т.е. управленческий акт.

В рамках перспективного планирования принимаются основополагающие решения (что делать?), затем в процессе текущего планирования, организации, мотивации, координации, регулирования, изменений планов - решения в узком смысле (как делать?), хотя такая граница является условной.

В крупных организациях решения затрагивают интересы множества людей. Это требует их тщательной подготовки.

Ключевые области для обсуждения

1. Модель принятия решения в организации

2. Принятие решения с учетом человеческого фактора

3. «Качество» и «эффективность» управленческого решения

Практическое задание № 1 к теме 9⁸

Кейс «Программы «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющих у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операции; Алексей Хитин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской: Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко: Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что ты предлагаешь?

Боровской: Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%.

Толкачев: Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев: Я не знаю.

Боровской: Мне кажется, около 80%.

⁸ Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. – 288 с., стр. 159-161.

Петренко: Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачев: Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин: Может быть мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл».

Семина: Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

Петренко: Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев: В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко: Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров: Мне особо нечего сказать – это же проблема маркетинга. Мне кажется... как продавать контракты?

Семина: Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровской: Что конкретно мы должны знать?

Петренко: Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина: Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

Боровской: Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% в год.

Петренко: Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев: Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы для обсуждения

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.
2. Каким различным интересам служили эти заявления? (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.
3. Какова роль Петренко как менеджера в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решений он использовал?
4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему?
5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие?
6. Какое решения приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное объяснение по этому поводу.

Практическое задание № 2 к теме 9

Кейс «Принятие управленческого решения с учетом человеческого фактора»

Николай, проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения. Николай имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабельным, энергичным, исполнительным. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности.

Однако первый же рабочий день Николая в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц, Вера Ивановна, демонстративно отказалась признать его в качестве нового руководителя. В ответ на просьбу Николая, которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Вера Ивановна заявила следующее: «Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела, Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда

не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с Вашей стороны меня оскорбляет».

Вопрос для обсуждения

Какое решение должен принять начальник отдела Николай? Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

Практическое задание № 3 к теме 9

МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

| | | | |
|---------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Уровень принятия ре- шения | Организаци- онный | <p>МОДЕЛЬ «ЛИЧ- НОСТНО ОГРАНИ- ЧЕННОЙ РАЦИО- НАЛЬНОСТИ»</p> <p>(удовлетворенность индивида)</p> | <p>РАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ</p> <p>(организационная максимизация)</p> |
| | Индивиду- альный | <p>ПОЛИТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ</p> <p>(индивидуальная максимизация)</p> | <p>МОДЕЛЬ «ОРГА- НИЗАЦИОННО ОГРАНИЧЕННОЙ РАЦИОНАЛЬНОСТИ»</p> <p>(удовлетворенность организации)</p> |
| | | «Я» | «Мы» |
| Восприятие и интерпретация решения | | | |

Рациональная модель предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. В рамках такого подхода требуется всестороннее определение проблемы, изнурительный поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углубленный анализ. Оценочные критерии в

этом случае обычно определяются в начале процесса. Обмен информацией должен происходить беспристрастно на основе выбора лучшей альтернативы для организации в целом.

Модель ограниченной рациональности в принятии решений предполагает, что менеджер в своем желании быть рациональным зависит от возможностей познания, привычек и предубеждений. В зависимости от преобладания первого или второго модель может иметь две разновидности: *лично* ограниченная рациональность; *организационно* ограниченная рациональность. Определение проблемы при этом подходе происходит упрощенным образом, и поиск альтернативы осуществляется, по крайней мере, в начале процесса в известных для менеджера или организации областях. Анализ данных также упрощается, сдвигаясь с долгосрочных ориентиров на краткосрочные. Обмен информацией точен только отчасти и отражает во многом индивидуальные предубеждения, основанные на целях отдельных подразделений. Оценочные критерии сводятся до уровня прошлого опыта. Первая из альтернатив, превысившая этот уровень, кладется в основу выбора. Люди преследуют цели удовлетворенности, а не максимизации. Удовлетворенность при этом трактуется как курс действий, который достаточно хорош для организации в целом и требует минимума усилий со стороны членов организации. Примером может служить факт того, что очень часто инвестиции в организациях направляются туда, где можно получить удовлетворительную прибыль, без попытки найти лучший вариант из всех имеющихся.

Политическая модель организационных решений обычно отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса, исходя из групповых целей. Определение проблемы, поиск альтернативы, сбор данных и оценочные критерии выступают, скорее всего, как средства, используемые для того, чтобы склонить решение в чью-либо пользу. Решение в данном случае становится функцией распределения власти в организации и эффективности политики, используемой различными участниками процесса.

Задание

Приведите примеры различных типов управленческих решений и обоснуйте ваш ответ.

Практическое задание № 4 к теме 9

Задание: В группах по 5-7 человек необходимо проанализировать следующие предложенные ситуации. Основное внимание следует сосредоточить на проблеме, которую необходимо решить, и на ситуации, в которой эта проблема возникает. Попытайтесь достичь в группе согласия относительно принятого решения, наиболее подходящего для данной ситуации.

Ситуация №1 «Руководитель НИОКР»

Вы – глава научно-исследовательской лаборатории в отделении ядерных реакторов большой корпорации. Обычно неясно, имеет ли данная часть исследований потенциальный коммерческий интерес или они интересны с чисто академической точки зрения. Одна из основных областей исследований настолько продвинулась вперед, что, по вашему мнению, в функциональных подразделениях, относящихся к этой области, можно внедрить или использовать полученные данные.

Недавно две новые разработки, обладающие большим потенциалом для коммерческого использования, были сочтены перспективными в одном из функциональных подразделений. Группа, которая работала над упомянутой темой, идеально подготовлена для исследований в этих новых областях. К сожалению, обе они лишены научного интереса, тогда как проект, которым занята группа в данный момент, представляет большой научный интерес для всех ее членов. В данный момент эта группа является лучшей научной группой или близка к этому. Она очень сплоченная, отличается высоким моральным духом и продуктивностью. Вас беспокоит, что члены группы не хотят переключиться на новые области исследования и что принуждение их к концентрации усилий на этих новых проектах может неблагоприятно сказаться на их моральных качествах, на рабочих отношениях внутри группы и на будущей продуктивности как отдельных ученых, так и всей группы.

Вам требуется совместно с функциональным подразделением в течение двух недель определить, какие ресурсы необходимы для работы над этими проектами, если они вообще нужны. Группа могла бы работать более чем над одним проектом, но каждый проект требует использования навыков всех членов группы, поэтому разделение группы практически невозможно. Это обстоятельство наряду со сплоченностью группы означает, что решение, удовлетворяющее любого члена группы, должно, по всей вероятности, вырабатываться довольно долго, чтобы удовлетворить каждого члена группы.

Ситуация № 2 «Капитан катера береговой охраны»

Вы – капитан 2190-футового катера береговой охраны США с экипажем из 9 офицеров и 65 военнослужащих списочного состава. Ваша задача – общее соблюдение морских правил, поисковые и спасательные работы. В два часа ночи при возвращении в порт приписки после обычного двухнедельного патрулирования вы получаете сообщение из Нью-Йоркского координационно-спасательного центра о том, что небольшой самолет сделал вынужденную посадку на воду в 70 милях от берега. Вы получаете всю необходимую информацию, относящуюся к месту аварии, сообщаете ее экипажу вашего судна и прокладываете новый курс, чтобы с максимальной скоростью прийти на место.

Вы разыскиваете спасшихся пассажиров и обломки самолета в течение 20 часов. Ваши поиски заметно осложняются из-за волнения моря и сильного шторма, который надвигается с юго-запада. Атмосферные явления, связанные с ухудшением погоды, делают невозможной связь с Нью-Йоркским спасательным центром. В короткие сроки решение должно быть принято: отказаться от поисков и направить судно в северо-восточном направлении, чтобы уйти от шторма (защищая судно и его экипаж, но при этом обрекая на почти верную смерть пассажиров и пилотов самолета, которые, возможно, еще живы), или продолжить, возможно, бесполезные поиски и взять на себя риск.

Вы вошли в контакт с бюро погоды для получения текущей информации о силе и продолжительности шторма. Поскольку ваш экипаж в высокой степени солидарен в вопросе его ответственности, вы уверены, что все члены команды разделили бы любое ваше решение: изменить курс или следовать прежним курсом.

Практическое задание № 5 к теме 9

Имеются семь инвестиционных проектов K1, K2, ..., K7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратами, млн. руб.:

| Показатель | Проекты | | | | | | |
|--------------------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Прибыль, усл. ед. | 2,6 | 1,8 | 2,3 | 2,7 | 2,0 | 1,6 | 3,0 |
| Затраты, млн. руб. | 1,0 | 0,9 | 1,0 | 1,2 | 0,7 | 0,6 | 2,5 |

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн. руб. необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов, которые будут проинвестированы.

Творческая работа

Равнозначны ли понятия «качество» и «эффективность» управленческого решения? Что понимают под этими терминами, и с помощью каких характеристик они определяются?

Тема 10. Информация и коммуникация в управлении

Информация в современных условиях – это важнейший ресурс социально-экономического и технико-технологического развития любой организации.

Понятие «*информация*» (произошло от лат. *informatio* – осведомлять) – это сведения, данные, значения показателей, являющиеся объектами хранения, обработки и передачи и используемые в процессе анализа и выработки управленческих решений. Информация имеет большое значение для внутреннего управления фирмой и ее внешних контактов. Особенно важна роль информации для принятия управленческих решений. Чем качественнее информация, которой обладает лицо, принимающее решение, тем эффективнее будет принятое решение.

В условиях разделения труда без информации невозможна совместная работа людей. Нехватка нужной информации, наряду с избытком ненужной, делает любую деятельность неэффективной.

Коммуникации являются всепроникающим и сложным процессом. Главной задачей процесса коммуникации в организации является обеспечение руководителей и работников на всех уровнях управления необходимой для принятия и реализации управленческих решений информацией. Некоторые руководители забывают, что коммуникации – это именно *обмен* информацией, что делает этот процесс неэффективным. В ходе обмена обе стороны должны играть активную роль.

Ключевые области для обсуждения

1. Роль информации в системе управления.
2. Требования, которые предъявляются к информации в системе управления
3. Влияние систем обратной связи на повышение эффективности управления
4. Невербальные каналы коммуникаций в системе управления

Практическое задание № 1 к теме 10

Кейс «Форд» вчера, сегодня и завтра»

Когда компания «Форд» собиралась выпустить осенью 1993 г. свой новый «Форд-Контур» и его собрата «Меркурий-Мистик», у обоих автомобилей был бы такой же двигатель и такой же привод, как и у новой в то время европейской модели «Мондео». Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему. Однако по расчетам этот глобальный проект обошелся бы отнюдь не в 6 млрд. долл., которые были вложены в создание семейства модели «Мондео».

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» - так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры – в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет фордовскому инженеру в Дантоне, к примеру, передавать в Дирборн огромные компьютерные файлы трехмерных чертежей модели конца 90-х г.г. В Мичигане конструктор может получить эти чертежи на рабочей станции, позвонить по телефону английскому коллеге и работать вместе с ним, анализируя экранное изображение и даже рассматривая эту трехмерную картинку со всех сторон. Через несколько часов файлы информации могут быть переданы через спутник или по волоконно-оптической связи в Турин, где компьютеризированная формовочная машина может за несколько часов выдать модель в глине или пластмассе. В каждой точке этой системы «Форд» может использовать местных экспертов или оборудование на благо компании в целом.

«Это позволяет более эффективно использовать наши ресурсы, - сказал Джек Телнак, новоназначенный вице-президент по объединенному проектированию фирмы «Форд», работающий в Дирборне. – Одним нажатием кнопки мы оказываемся в любом конструкторском бюро». Дж. Телнак надеется, что эта новая структура даст возможность инженерам, производственникам и поставщикам, находящимся в разных уголках земли, включиться в проектирование на ранних стадиях; поэтому, когда прототип новой модели выедет из заводских ворот, он не будет нуждаться в существенных переработках. До 40% расходов на новую модель вызваны переделками уже готовой машины.

Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 ме-

сяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США – 54 месяца.

Разумеется, «Форд» - не единственная компания – производитель автомобилей, пользующаяся компьютерным проектированием. Но компания утверждает, что она создала всемирную электронную сеть, и многие аплодируют этому новшеству. Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия. Но с чисто технологической точки зрения предпринятая компанией «Форд» реорганизация – «очень смелый, отважный шаг, время которого пришло», - так сказал Рон Хилл, являющийся руководителем отдела транспортного дизайна.

Создание трехмерного образа автомобиля на экране компьютера, который можно перемещать и рассматривать в разных перспективах, потребовало сложных математических формул, заключающих в себе массу информации – 50 Мбт или больше, что превышает общий объем памяти большинства отечественных компьютеров. И хотя подобные солидные файлы – «легкая закуска» для мощных рабочих станций, быстрая переработка такого объема информации и стремительная ее передача по всему миру не всегда оказывались легкой задачей.

Конструирование на расстоянии. Ниже приводится пример того, как действует глобальная система конструкторских работ компании «Форд» (указанные часы соответствуют американскому восточному дневному времени).

5:30 утра. С компьютерной рабочей станции в Дантоне (Англия) инженер-координатор передает файл объемом 100 Мбт в конструкторский отдел в Дирборне (США, штат Мичиган). Файл содержит подробные чертежи автомобиля, выпуск которого планируется на конец 90-х г.г. Информация во время передачи кодируется и дешифруется по поступлению в Дирборн.

5:45 утра. Передача закончена, конструктор в Дирборне пересылает информацию на рабочую станцию и приступает к доработке.

8:00 утра. Конструктор в Дирборне звонит по телефону координатору в Дантоне; обмениваясь устными замечаниями, они вносят в файл последние исправления. Перед глазами у каждого одна и та же картинка на дисплее, и они видят, как вносятся исправления.

11:30 утра. Исправленные чертежи передаются в одно из конструкторских бюро «Форд» - в Турин (Италия). Это занимает тоже 15 мин.

1:30 дня. Бюро в Дирборне, Дантоне и Турине включаются в переключку, в ходе которой идет обмен устными замечаниями и информацией. Обсуждаются

последние поправки, все участники совещания видят эти изменения на своих дисплеях.

2:00 дня. Руководствуясь указаниями компьютерного файла, автоматическая формовочная машина в Турине приступает к созданию новой модели автомобиля в глине.

Вопросы для обсуждения

1. Какие каналы коммуникации использовала компания «Форд» в своей деятельности в 1990-е г.г.?

2. Какие это давало новые преимущества для фирмы?

3. Какое влияние имело совершенствование каналов коммуникации в фирме «Форд» на принятие управленческих решений?

4. Можно ли рассматривать эти усовершенствования каналов коммуникации как источник конкурентных преимуществ фирмы перед конкурентами? Обоснуйте свое мнение.

5. В чем специфика обмена информацией в фирме «Форд», которая отличает ее от конкурентов?

6. С какими трудностями столкнулась компания «Форд», внедряя новую систему обмена информацией между сотрудниками?

Практическое задание № 2 к теме 10

Кейс «Довожу до вашего сведения» (журн. "СФ" № 4 (20) 03.03.2003)

Когда руководитель принимает решение, он не всегда может проконтролировать, как оно воспринимается и исполняется на нижних уровнях. Но для эффективной работы необходимо знать, о чем думают сотрудники. Поэтому компании выстраивают различные системы обратной связи.

Каждый начальник желает знать

Управленец сидит в кабинете и не знает, что делается на низовых уровнях и делается ли что-нибудь вообще. Решить эту задачу призваны системы обратной связи. Это необходимое условие для принятия управленческих решений. Отлаженная система обратной связи в компаниях включает несколько элементов. Во-первых, должен быть разработан свод формальных и неформальных правил, чтобы сотрудники знали, о чем информировать руководителя. Во-вторых, нужно определить каналы, по которым пойдет информация. В большинстве компаний способы информирования, как правило, комбинируются. В-третьих, необходим фильтр, с помощью которого отсеиваются ненужные сведения. Этим занимается либо обученный специалист, либо отдельная служба. Они предвари-

тельно проверяют и обрабатывают "сигналы", после чего информация поступает руководителю или соответствующим подразделениям. Наконец, чтобы система была прозрачной, желательно разработать правила наказания нарушителей. В одном банке, например, установили такой порядок: три обоснованные жалобы клиента влекут за собой увольнение сотрудника.

Система строить и жить помогает

Все виды обратной связи, существующие в компаниях, напрямую связаны с их организационной культурой. Так, в небольших фирмах и организациях, построенных по типу команды, проблем с обратной связью нет, потому что здесь проводятся коллективные обсуждения. Сотрудники заинтересованы в общем результате, руководитель прекрасно видит всех и доступен для обсуждения любого вопроса. В компаниях, организованных по принципу семьи или клана, руководитель играет роль полновластного хозяина или отца, который заботится о своих детях. Здесь обратная связь опять-таки не проблема – любой работник идет к шефу со своими вопросами и делится всем, что видел и слышал. Однако в таких компаниях нередко возникают склоки на почве конкуренции и борьбы за внимание руководителя. Особо стоит выделить предприятия с иерархической структурой (именно так устроены все государственные организации, банки и многие крупные фирмы). В этом случае есть два варианта. Если между менеджментом и сотрудниками установилась конфронтация, то процветает доноительство. А вот если компания работает по принципу "мы вместе выживаем на рынке и работаем на общее дело", возможны разные пути.

Рассмотрим основные каналы получения обратной связи более подробно.

Стучать не вредно

Информирование руководителя о неблагоприятных поступках коллег у нас всегда считали стукачеством. На Западе это называют по-другому – профессиональная объективность по отношению к себе и другим. Это важный критерий, который используется при аттестации сотрудников и всегда принимается во внимание при их продвижении. Но несмотря на свое неблагозвучное название, данная система работает эффективно – руководитель всегда будет в курсе того, что его интересует. Например, трудно представить себе банк или, скажем, нефтяную компанию, которая работает без тайных информаторов (и это в придачу к видеоконтролю, прослушиванию разговоров в курилках и т. п.). Разумеется, описанная система не является идеальной, и ее минусы очевидны. Бывает, некоторые компании впадают в крайность и создают атмосферу подозрительности, которая не лучшим образом отражается на настроении сотрудников.

Горячая информационная линия

Открытые каналы связи выглядят более цивилизованно. Многие компании сейчас прорабатывают варианты с "горячим пейджером": "Расходов такая система практически не требует – надо лишь купить пейджер и посадить человека, который будет обрабатывать сообщения". Разумеется, информации в этом случае будет меньше, чем от стукачей. Одна нефтяная компания, например, уже реализовала подобный проект в Сибири и поначалу опасалась, что ее завалят жалобами. Однако ничего подобного не произошло – самой серьезной была просьба рабочих обновить им фуфайки.

Интересная система обратной связи выстроена в компании Otis. Здесь действует программа "Диалог", цель которой – "поддержание усилий компании по соблюдению этических норм". Любой сотрудник может позвонить по телефонному номеру в Москве или в европейский офис и рассказать все, что он считает нужным. Его выслушают, и это послание будет абсолютно анонимным. Как говорят в компании, работник может пожаловаться на начальника, рассказать, кто дал взятку чиновнику, и т. п. Однако обилия кляуз в Otis не наблюдается. Поступают все больше идеи и предложения. Звонки принимает специально обученный менеджер. Помимо "Диалога" в Otis запустили еще одну программу – раз в месяц проводится прямая "горячая линия" с топ-менеджерами компании. Но звонков поступает немного, и конфликтные вопросы никто не задает – в основном спрашивают о зарплате, качестве продукции и проч. Вероятно, многие работники просто побаиваются лично разговаривать с руководителями.

Вот уже год как обратная телефонная связь существует и в сети универсамов "Копейка". Любой сотрудник может позвонить по телефону, который установлен в отделе персонала, и спросить, почему, например, ему недоплатили или объявили выговор. Работники сообщают и о случаях воровства в компании. В результате подобных звонков удалось даже разоблачить нечистоплотных охранников.

Спроси меня как

Информацию о том, что происходит в коллективе и как сотрудники настроены по отношению друг к другу, можно получить и с помощью исследования социально-психологического климата. Для этого многие компании пользуются методикой под названием "социометрия». Всем сотрудникам отдела или компании задают несколько стандартных вопросов типа "С кем бы вы хотели работать?", "С кем бы вы не стали работать?" и т. п. Ответы даются анонимно, а результаты оформляются графически – в виде социограммы. Получается интересная картина – сразу видно и лидера, и аутсайдера.

Ряд компаний используют для получения обратной связи различные опросы и анкетирование. Например, много интересного можно узнать, опрашивая людей, которые собрались увольняться: они охотно рассказывают о том, что у них "нагорело". А в компании Otis раз в год проводится масштабное анонимное анкетирование сотрудников. Иногда даже разыгрывают перед работниками целые спектакли. Один олигарх второго эшелона захотел узнать, что о нем думают его коллеги и подчиненные. В результате придумали легенду, что издательство готовит книгу к юбилею компании. И кто из сотрудников интереснее расскажет о своем руководителе, получит премию. Анализируя собранные сведения, олигарх выяснил массу важных подробностей.

Вопросы для обсуждения

1. Для чего в организации необходимо выстраивать систему обратной связи?
2. Какие элементы должна включать эффективная система обратной связи?
3. Почему в некоторых организациях имеют место негативные проявления систем обратной связи в виде конфликтных ситуаций, доносов? В чем, на ваш взгляд, причины этого?
4. Каковы последствия таких доносов для организации?
5. Какие каналы обратной связи относят к более открытым и цивилизованным?
6. Как вы считаете, сокрытие истинных намерений руководителя при выстраивании систем обратной связи, разыгрывание спектаклей, придумывание легенд можно отнести к этичным или неэтичным моделям поведения руководителя?

Практическое задание № 3 к теме 10

Кейс «Дорогое яблочко тебе попало» (журн. "СФ" № 4 (20) 03.03.2003)

В некоторых компаниях система обратной связи принимает самые экстремальные формы. Вот, например, что увидела **Светлана Николаева**, устроившись на работу в одну небольшую фирму.

— Несколько лет назад я устроилась на работу секретарем в оптовую компанию, которая торговала фруктами. Во время собеседования кадровик признался, что секретари здесь больше двух недель не задерживаются. Но мне была нужна работа, и на эту фразу я не обратила внимания. Как потом выяснилось, зря.

Первые два дня я разбирала бумажные завалы, распечатывала документы и знакомилась с коллегами. Все охотно отвечали на мои вопросы, но о том, что в компании проводятся ежедневные собрания, да еще и в восемь часов вечера (то есть через два часа после официального окончания моего рабочего дня), меня почему-то никто не предупредил.

В третий день работы в 20.00 мой непосредственный начальник сказал, что пора мне полностью войти в должность, и предложил спуститься в столовую. Там уже сидели менеджеры, грузчики, кассиры и часть охранников из службы безопасности. "Обычное рабочее совещание", – подумала я. И ошиблась. Сначала все проходило вполне традиционно. Первыми выступили грузчики. Они высказались в том духе, что "у нас все нормально", и никто не задавал им вопросов, разве что дали несколько распоряжений.

Следующими шли кассиры. Они отчитались, что сделали за день, сколько клиентов обслужили и т. п. Выслушав их отчет, некоторые менеджеры начали предъявлять к ним претензии: почему у Ивановой обед был не двадцать минут, а сорок, а Петрова отошла без объяснения причин на целых пятнадцать минут, из-за чего два клиента ее дожидались? Претензия к Сидоровой заключалась в том, что она не выдала запрашиваемые клиентами копии сертификатов. И тут Сидорова, недолго думая, перевела стрелки на меня: мол, копии кончились, а секретарь не обеспечила. До сих пор я не понимала, что я вообще здесь делаю, но тут просто открыла рот от удивления: ведь она могла мне просто позвонить, документы я уже приготовила. Но моего мнения никто не спросил.

Наконец, в комнате остались менеджеры, мой начальник, служба безопасности и я. Менеджеры отчитались о своих достижениях, а также занялись чем-то вроде самобичевания – доложили, что они сделали неправильно. Например, один из них признался, что пока обслуживал мелкого клиента, крупный не стал ждать и удалился. Затем пошли по второму кругу, но теперь уже все менеджеры высказывались в адрес коллег – какие ошибки они заметили. Одной девушке, например, вменили в вину, что она кокетничала с клиентом.

И тут настала очередь службы безопасности. Представители секьюрити выложили длинный список прегрешений сотрудников, о которых никто еще не упоминал: кто сколько раз выходил на перекуры, кто кучковался больше трех человек, кто опоздал и т. п. Например, одной сотруднице несколько раз звонили из города по личным вопросам. Сказать, что я была потрясена, значит не сказать ничего. Во-первых, меня поразило, что эти милые ребята из службы безопасности, оказывается, занимались тотальной слежкой за всеми нами. А во-

вторых, все сотрудники сами наперегонки закладывали друг друга. Но больше всего меня удивило то, что никто даже не пытался оправдываться.

Последним штрихом стала "раздача слонов" – по итогам собрания начальник выставлял сотрудникам оценки за прошедший день. Можно было получить плюс, минус или ноль (их количество за каждый поступок ничем не ограничивалось). Каждый знак имел цену – \$15. Это была премия или, соответственно, штраф, который вычитался из зарплаты. Например, один менеджер взял из ящика яблоко и съел, что было запрещено. Кто-то заметил это и "поделился" на собрании. В итоге менеджер недосчитался \$30. "Дорогое тебе яблочко попало", – подтрунивали потом над ним коллеги.

Надо сказать, что в столовой висел огромный лист ватмана, и во время обеденного перерыва сотрудники первым делом бросались не к меню, а к этому листу, чтобы с большим энтузиазмом подсчитать свои и чужие плюсы и минусы.

Процедура ежевечерних доносов повторялась с незначительными вариациями, и если кто-то не успевал заложить себя, это обязательно делали коллеги. Через неделю после начала работы через экзекуцию пришлось пройти и мне: я была оштрафована на \$30 за то, что позволила себе во время перекура выйти с чашкой кофе – совмещать эти два удовольствия в компании не принято. На собрании меня заложил охранник, но когда я попыталась оправдаться, была оштрафована еще на \$30 – "за препирательство". Через неделю я уволилась. И хотя некоторые знакомые потом уверяли меня, что это была "эффективная командная работа", я до сих пор вспоминаю о той компании с ужасом.

Вопросы для обсуждения

1. Как вы оцениваете приведенную в данном примере систему обратной связи, выстроенную в компании?
2. Какие она имеет негативные и позитивные стороны?

Практическое задание № 4 к теме 10

Кейс «Спасение положения»

Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать контакты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающей клиентов круглосуточно.

Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22 смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечить круглосуточную техническую помощь на дорогах.

Известная компания «General Electric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?
2. Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?
3. Насколько важной является коммуникативная обратная связь?
4. Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?
5. Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

Практическое задание № 5 к теме 10

Кейс «Простое исполнение работы»

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то, ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень

внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для обсуждения

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
3. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Практическое задание № 6 к теме 10

Кейс «Плохие тормоза»

В крупной частной таксомоторной компании начальник технической службы ввел программу профилактического предупреждения поломок автомобилей. В основе программы был пункт обязательного заполнения каждым водителем специального отчета, если он считает, что возможна неполадка. Однако водители этого просто не делали, часто машины выезжали из гаража с серьезными неполадками технического характера, хотя предыдущий водитель знал о них, но не считал нужным сообщать.

Вызов аварийной бригады не только очень дорого обходится компании, но и отражается на доходах самих водителей, доставляет неудобства клиентам, может создать угрозу здоровью и жизни людей. Многочисленные устные предупреждения результата не давали.

Тогда начальником была использована другая тактика. На каждый рапорт о технической неполадке он письменно сообщал, какая неисправность обнаружена и что конкретно было сделано бригадой технического обслуживания и ремонта для ее устранения, и благодарил за рапорт и ценную информацию. В течение месяца количество отчетов водителей возросло вдвое и соответственно сократилось количество вызовов ремонтных бригад на маршруты.

Вопросы для обсуждения:

1. Чем объясняется успех письменных ответов начальника на подобные рапорты?
2. Каким может быть нисходящий и восходящий процесс коммуникации?

Практическое задание № 7 к теме 10

Кейс «Заповеди руководителя»

В одной из компаний особое внимание уделялось отношениям высших руководителей со своими заместителями. Это связано с тем, что от их совместной деятельности, эффективности взаимодействия зависит успех дела. Для обсуждения представлены заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди руководителя:

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.
2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.
3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди заместителя

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замещительстве шанс для проведения собственной политики.
2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего шефа, ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственную тактику.
3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.
4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещительства информацию ради собственной карьеры.
5. Ориентация на окончание сроков замещительства. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом вы можете охарактеризовать коммуникации между руководителем и заместителем?
2. Все ли заповеди содействуют эффективным коммуникациям?
3. Можно ли отказаться от каких-либо заповедей?
4. Какие заповеди можно добавить для создания эффективных коммуникаций?

Практическое задание № 8 к теме 10

Кейс «Нарушенные связи» (журнал "Секрет фирмы" № 30 (165) 07.08.2006)

Открыв филиалы в разных странах, компания «Сан» разделилась на несколько «удельных княжеств». Если раньше инициативы руководства быстро доставлялись в подразделения, то теперь информация приходит через несколько дней и с искажениями.

Заметный рывок в своем развитии новосибирская компания «Сан», поставляющая широкоформатные принтеры и расходные материалы для рекламного рынка, сделала еще в 2004 году. Тогда компания открыла сеть филиалов по всей России: в Москве, Екатеринбурге, Самаре, Иркутске, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону и Казани. Год спустя «Сан» начала прокладывать пути на Восток – открыла два офиса в Китае. Из города Шэньчжэнь оборудование поставляется в ЮАР и на Ближний Восток, из Урумчи техника отправляется в страны СНГ: Азербайджан и Казахстан.

«Недавно список наших достижений пополнился запуском первого в России производства сольвентных чернил и открытием крупнейшего в России сервисного центра по обслуживанию печатной техники, – рассказывает генеральный директор „Сан” **Наталья Стасюк.** – Это сделало нашу компанию лидером рынка».

Но одновременно со статусом крупного игрока компания получила и новую «болезнь» – внутреннюю разобщенность. Заметнее всего она проявилась на уровне филиалов. Из-за неоперативного обмена информацией между ними произошло несколько недоразумений. Но похожие симптомы, как оказалось, проявляются и на не столь глобальном уровне: порой даже отделы внутри одной бизнес-единицы не особенно интересуются тем, что происходит на другом участке.

Разобщенные коллеги

Несколько месяцев назад «Сан» сообщила своим партнерам о поступлении в продажу новой модели принтера для широкоформатной печати. Предложение вызвало огромный интерес. Коммерческий отдел принял множество заявок, а потом выяснилось, что выполнить все заказы не получится. «Такая сложная техника – это всегда штучное производство, – поясняет Наталья Стасюк. – Отдел поставок не успел вовремя распространить информацию о том, каковы реальные возможности производителя. В результате мы „продали” больше, чем было на складе у партнера».

Еще один казус произошел в июле, когда менеджеры «Сан» собрались на крупнейшую выставку печатного оборудования в Китае. Чтобы понять, какие

виды техники стоит включить в ассортимент, руководство компании пригласило в поездку около 80 партнеров из России, СНГ, Польши, ЮАР. Двое партнеров не успели присоединиться к общей группе и полетели в Китай самостоятельно, но оказались не в Шанхае, а в Шэньяне. Как выяснилось, они положились на неточную информацию коммерческой службы. Распространителей «ложных слухов» оштрафовали, но руководство задумалось, почему происходят такие сбои при передаче информации и чем в итоге может обернуться подобная неосведомленность сотрудников.

Запущенной «болезнь» пока назвать нельзя: вопиющих нестыковок больше не случалось. Однако в компании обеспокоены тем, что плохая координация отделов замедляет работу. Например, когда чернила собственного производства появились в прайс-листе «Сан», централизованной рассылки подробного описания новой продукции сервисный центр не сделал. В результате у некоторых менеджеров по продажам нужная информация появилась с опозданием в несколько дней.

Еще одно следствие – часть ценной информации остается «за бортом». Например, последней общается с клиентами служба сервисных инженеров. Тем самым она собирает пожелания партнеров по оптимизации работы или первой узнает о планах замены оборудования. Однако передавать информацию дальше по цепочке инженеры не спешат, несмотря на то, что должностные инструкции обязывают их вводить важные сведения, полученные от клиента, в CRM-систему. В свою очередь менеджеры по продажам и сопровождению проектов недополучают ценные «разведданные», которые могут увеличить прибыль компании.

Непонятные перемены

В компании не считают, что персонал относится к своей работе небрежно или равнодушен к фирме. Скорее, из-за быстрого роста бизнеса сотрудники перестали понимать, какие новые цели стоят перед предприятием и как их работа поможет ускорить достижение этих целей.

Похожих трудностей много и у других компаний. В «Сан» заинтересовались опытом концерна Ford Motor Company, офисы которого в свое время напоминали небольшие государства со своими законами и представлениями об эффективной работе. «Мы принимали менеджеров головного офиса, внимательно их слушали, но потом все делали по-своему. Мы были настоящим удельным княжеством», – вспоминал в своих интервью генеральный директор концерна **Жак Нассер**, ставший впоследствии идеологом концепции объединения.

Лучшим способом восстановить нарушенные связи между разными подразделениями Жак Нассер счел обучение. От услуг сторонних консультантов он отказался. Для начала, полагал Нассер, каждый сотрудник должен был понимать, что происходит на передовой. Для этого из высшего звена рекрутировали «лидеров перемен». Их задачей было объяснить, каковы рыночные позиции компании, к чему она стремится и насколько важна слаженная работа всех отделов. Затем проводились встречи с руководством и коллегами, обучающие семинары. Расширить кругозор менеджеров и активизировать поток инновационных идей относительно того, как усовершенствовать бизнес, должна была ротация кадров.

Чтобы сотрудники охотнее обменивались информацией и представляли, как идет работа в других отделах, некоторые западные компании не дробят офис на множество кабинетов, а размещают сотрудников в «открытом пространстве». Делают правилом регулярные встречи с руководством и мозговые штурмы, на которых обязательно присутствуют не только топ-менеджеры, но и рядовые сотрудники.

«Мы отобрали самые простые и эффективные инструменты и попробовали наладить внутренние коммуникации», – рассказывает Наталья Стасюк.

Рецепт дружбы

В «Сан» начали с создания внутреннего сайта, который загружается как стартовая страница. Правда, большой популярностью у персонала он не пользуется. Выкладку новостей о жизни компании возложили на отдел персонала центрального офиса в Новосибирске, в котором работают три сотрудника. Но из-за возрастающего объема работы (к лету численность сотрудников только в одном Новосибирске выросла до 150 человек, а в конце 2005-го их было 130) у менеджеров часто не остается времени на внутренние коммуникации.

Вторым шагом стали встречи на низшем уровне: руководство собрало технологов собственного завода и менеджеров по продажам и попросило задать те вопросы, подробных ответов на которые сотрудники не смогли получить ранее. Участники беседы потом признались, что у них наконец сформировалось ясное представление об ассортименте и технологических тонкостях выполнения заказов.

Еще одним каналом оперативного оповещения о решениях руководства, новых продуктах и услугах стали регулярные централизованные рассылки. Но, по наблюдениям руководства, не все воспринимают эти сообщения как действительно важные.

«Мы собираемся запустить новую, более дружелюбную CRM-систему,— говорит Наталья Стасюк.— Все, что нами применялось,— это эффективные инструменты, но не могу сказать, что мы сразу же справились с трудностями в их использовании. И я понимаю, что при их внедрении нужна продуманная, интегрированная программа действий».

Последние годы многие российские компании, особенно на потребительском рынке, столкнулись с тем, что качество внутренней инфраструктуры не соответствует масштабам количественного роста компании.

Вопросы для обсуждения

1. С чего начать строительство системы, которая заставит филиалы и подразделения не замыкаться на своем участке, а оперативно делиться информацией с коллегами?
2. Как сделать так, чтобы процесс коммуникации не воспринимался как дополнительная неинтересная обязанность?
3. Предложите свои решения данной проблемы?

Творческая работа

1. Опишите варианты систем обратной связи существующие в управлении? (по каким каналам менеджеры получают обратную связь от сотрудников).
2. Как невербальные коммуникации могут содействовать эффективности вербального общения

Тема 11. Стиль руководства и культура управления

В современной литературе по менеджменту можно встретить употребление двух терминов «стиль управления» и «стиль руководства», которые используются как синонимы. Между тем это близкие, но разные по смыслу понятия.

Стиль управления — это система методов, приемов и форм деятельности всех управленческих работников в связи с осуществлением их функций. Элементами стиля управления являются стиль руководства, стиль подчинения, стиль соподчинения, внутренний механизм самосохранения.

Стиль руководства — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Он представляет собой качественную характеристику деятельности руководителя, способов его воздействия на исполнителей.

На предприятии работают люди, которые в своей деятельности руководствуются конкретными ценностями, каким-то образом строят отношения друг с

другом, совершают укоренившиеся среди них обряды. С этой точки зрения каждая организация представляет собой культурную среду.

Культура организации (организационная культура, корпоративная культура) – это набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Ключевые области для обсуждения

1. Стили руководства и их классификация
2. Организационная культура и ее элементы
3. Этика бизнеса.

Практическое задание № 1 к теме 11

Кейс «Проблемы качества на электромеханическом заводе»

По мере того как громадный грузовик перекрывал его путь на завод, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирских перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества?

Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически относились к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Григорьевич Тяглов, директор завода, вошел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Александр сразу же предоставил слово вошедшему директору, Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра, и он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал: «Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени, и только после этого вернулись к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний. Испытания показали, что сомнения Александра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.

Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока.

Вопросы для обсуждения

1. Что Вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе? Конкретно, какие аспекты культуры Вы подметили в этой ситуации? Какие общие ценности и верования разделяются участниками событий?
2. Как Вы прокомментировали бы субкультуру в группе Александра? Считаете ли Вы данную субкультуру группы поддерживающей или мешающей заводу выполнить порученное задание? Почему? Объясните свою позицию.
3. Что Вы могли бы сказать о том, каким образом поддерживается существующая на заводе организационная культура?: Соответствует ли, по Вашему мнению, она целям и стратегии завода? Как в целом Вы охарактеризовали бы организационную культуру на заводе?

Практическое задание № 2 к теме 11

Организационная культура учебной группы

Цель: научить студентов подмечать и формулировать составляющие содержания отношений организационной культуры для ее описания в соответствующих терминах.

Задание:

В малых группах составляют общий согласованный перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы. Сформулированные пункты в каждом из разделов должны быть разделяемы большинством членов группы. Кроме того, они должны отличать Вашу группу (организацию) от других, ей подобных.

В качестве примера можно использовать описание культуры учебной группы, реально подготовленное студентами МГУ.

Организационная культура МГУ

Группа: магистратура, направление – деловое администрирование.

I. Важные разделяемые верования и предположения

1. Университет – часть нашей жизни
2. Помогать друг другу
3. Как можно меньше делать для достижения результата

II. Разделяемые вещи материального мира

1. Бесплатное обучение
2. Хорошие условия обучения
3. Четыре Маши
4. Самый престижный вуз в стране

III. Разделяемые выражения

1. «Сачок» - вестибюль перед библиотекой МГУ
2. «Школа» - университет
3. «Забить» пару – не пойти на пару
4. А кому сейчас легко?
5. ГЗ – главное здание МГУ
6. Как все запущено
7. «Без мазы» - нет никаких шансов
8. Первый ГУМ – гуманитарный корпус

IV. Разделяемые действия

1. Взаимопомощь
2. Списывание
3. Покурить на перемене
4. Опаздывание
5. Сходить в буфет

V. Разделяемые мысли и чувства

1. Все переживают друг за друга
2. Нам хорошо в университете

Организационная культура группы студентов БГУЭП

I. Важные разделяемые верования и предположения

1. _____
2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

II. Разделяемые вещи материального мира

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

III. Разделяемые выражения

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

IV. Разделяемые действия

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

V. Разделяемые мысли и чувства

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Практическое задание № 3 к теме 11

Анализ примеров организационной культуры.

Ситуация №1. Компания SAS INSTITUTE.*HTTP://WWW.SAS.COM*

Компания SAS занимается разработкой программ для осуществления сбора и анализа данных и по праву считается законодателем мод в мире менеджмента знаний. Заметим, что речь идет о весьма конкурентном мире, в котором приняты высокие "ставки», однако в штаб-квартире SAS царит расслабленная, даже безмятежная атмосфера. Джин Гуднайт, один из основателей SAS, создал «социальную» корпоративную культуру, в которой принято уважительно относиться ко всем сотрудникам, предоставляя им всю необходимую свободу и информацию, когда каждый получает наиболее благоприятные условия для реализации своих талантов.

Основные ценности компании — забота о работниках и обеспечение их всем необходимым. Никто не требует от сотрудника работы допоздна в атмосфере напряженной конкуренции. Напротив, руководство компании приветствует сбалансированный образ жизни. Компания даже перешла на семичасовой рабочий день с тем, чтобы у сотрудников оставалось больше свободного времени. К тому же SAS предлагает массу дополнительных льгот: имеются два детских сада, фитнес-центр площадью 360м², работникам предоставляется неограниченный бюллетень, при офисе работает собственная клиника, в кафетерии играет живая музыка (кстати, обедать тут можно всей семьей), пожилым работникам обеспечиваются необходимые консультации. К ключевым ценностям SAS относятся также равенство, честность и сотрудничество.

В компании высоко ценятся люди и человеческие взаимоотношения. Менеджеры доверяют сотрудникам в том, что те прикладывают максимум усилий

для выполнения рабочих заданий (после чего имеют полное право отправиться домой, к друзьям и домочадцам). Как заметил один из работников SAS: «Компания хорошо относится к тебе, и ты отвечаешь ей взаимностью».

Вот так в клановой культуре 848 работники заботятся друг о друге и о компании. Вероятно, именно эта забота и помогает компании добиваться успехов в условиях жесткой конкуренции и турбулентного рынка.

Вопросы для обсуждения

1. Какие требования к компании и взаимоотношениям в ней предъявляет сфера деятельности, которой занимается эта организация?
2. Выделите основные элементы корпоративной культуры этой компании и их характеристики.
3. Почему данный тип корпоративной культуры не входит в противоречие с требованиями, предъявляемыми этой сферой бизнеса к компании?

Ситуация № 2 Культура ATHENE SOFTWARE: ТЕПЛИЦА ЛОЯЛЬНОСТИ И ПРЕВОСХОДСТВА

Руководители *athene softare*, компании из штата Колорадо, специализирующейся на разработках программного обеспечения для телекоммуникационных фирм, Интернет-провайдеров и э-компаний, осознанно создали «дружественную инженеру» культуру. Именно она помогает небольшой фирме сохранять штат высококвалифицированных сотрудников и успешно конкурировать в далеко не самой простой отрасли.

Все началось с предположения о том, что основным фактором создания отличных программных продуктов является радостная рабочая атмосфера, а значит, заботливое и уважительное отношение к сотрудникам. Культура *athene* в первую очередь зависит от найма нужных людей. Процесс трудоустройства начинается с телефонного интервью с техническими специалистами фирмы и проверки квалификации кандидата. Прошедших первый этап претендентов на работу в компании ожидают собеседования с менеджерами и потенциальными коллегами. А заключительный шаг — «прослушивание», когда кандидат выступает перед группой сотрудников, показывая, что он умеет, и доказывая желание работать в *athene*. Кроме того, данная процедура служит еще одной цели: помогает удерживать существующих сотрудников, так как у них есть возможность подбирать коллег, готовых общими усилиями создавать великую компанию.

Итак, человек принят на работу. Задача *athene* обеспечить его всем необходимым. Менеджеры создали среду, которая сама адаптируется к потребностям людей, а не наоборот. «Одной из важнейших составляющих нашей культуры является баланс, — говорит исполнительный директор Эрик Джонсон, — У каждого человека существует особая иерархия ценностей... Мы стремимся поддерживать работника как цельную личность». Если работникам приходится работать сверхурочно, а такое случается, их труд компенсируется денежными бонусами, публичной благодарностью, дополнительными выходными. Кроме того, *athene* следит, чтобы в распоряжении сотрудников были самые современные технологии, необходимые инструменты и оборудование, а также возможности для обучения и продвижения по служебной лестнице. Каждому инженеру предоставляется собственный кабинет, программное и аппаратное обеспечение на сумму около \$10 тыс., а также еженедельные курсы повышения квалификации. Такое отношение со стороны компании напрямую отражается на удовлетворении от труда сотрудников и показателях текучести кадров. «Главное в высокотехнологичном бизнесе — сотрудники, — говорит Э. Джонсон. — Половинчатое отношение к людям сродни самоубийству».

Вопросы для обсуждения

1. На каком этапе начинается формирование корпоративной культуры данной компании и почему этот этап сотрудники сочли очень важным для ее формирования?
2. Назовите основные процедуры найма сотрудников и их цели.
3. Каковы основные ценности в этой компании, основные элементы культуры и как они влияют на результаты работы компании?

Практическое задание № 4 к теме 11

Этика бизнеса. Проведение самотестирования.

| Дайте ответ | Абсолютно согласен (0) | В основном согласен (1) | Не согласен (2) | Совершенно не согласен (3) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------------|
| 1. Скорее всего, работники не сообщают о своих ошибках и упущениях | | | | |
| 2. Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушить условия контрактов, в частности, не соблюдать правила безопас- | | | | |

| | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ности | | | | |
| 3. Не всегда следует соблюдать точность в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр | | | | |
| 4. Иногда можно утаить не самую приятную информацию от начальства | | | | |
| 5. Надо действовать так, как приказывает руководитель, хотя у Вас есть сомнения в правильности его действий | | | | |
| 6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами | | | | |
| 7. Иногда нужно задержать работника, чтобы проверить его деловые возможности | | | | |
| 8. Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию, если это приносит определенные выгоды мне | | | | |
| 9. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна | | | | |
| 10. Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши | | | | |
| 11. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно его организовать | | | | |
| 12. Без нарушения существующих инструкций жить невозможно | | | | |
| 13. Если кассир дает сдачу не полностью, это терпимо | | | | |
| 14. Иногда можно использовать копировальную машину компании в своих целях | | | | |
| 15. Можно унести с работы кое-что из канцелярских принадлежностей, принадлежащих компа- | | | | |

| | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|
| нии, ведь я работаю в этой компании | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|

Результаты:

- 0-5 баллов – Ваша этика выше всяких похвал;
- 6-10 баллов – у Вас высокий уровень этики;
- 11-15 баллов – вполне приемлемо;
- 16-26 баллов – средний этический уровень;
- 26-35 баллов – необходимо ваше моральное совершенствование;
- 36 и выше – как бы не упасть в пропасть.

Практическое задание № 5 к теме 11

Кейс «Дискуссия руководителей об общении с подчиненными».

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше общаться с подчиненными. Было высказано несколько точек зрения:

1. Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности.
2. Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.
3. Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.
4. Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия.

Ваше мнение? Какая из этих точек зрения Вам ближе?

Практическое задание № 6 к теме 11

Кейс «Декларация ключевых ценностей Dell»

Душа Dell

Со дня основания Dell в 1984 году наша бизнес-модель строилась на фундаментальной уверенности, что прямые взаимоотношения с потребителями необходимы для понимания их ожиданий и, в конце концов, для максимального удовлетворения их требований.

С самого начала наша компания руководствовалась ценностью этих прямых взаимоотношений так же, как и другими операционными ценностями, которые сделали нас одной из самых уважаемых в мире компаний.

«Душа Dell» – это наше понимание корпоративной философии. Это общая система наших основных ценностей и руководство для работы нашей компании в тех многих культурах, которые мы считаем своим домом. Наши ценности и убеждения говорят о том, какая мы компания и какой стремимся быть. Этот документ призван засвидетельствовать, что все, что мы делаем – везде – последовательно поддерживает наши ценности и убеждения.

Главным для Dell являются: клиенты, команда Dell, прямые взаимоотношения, мировое гражданство и победа.

Клиенты

Мы верим, что обретаем лояльных клиентов, предоставляя им высшее качество по достойной цене.

Мы исповедуем:

Прямые взаимоотношения: один на один.

Производство лучших продуктов и услуг самого высокого качества, предлагающих наиболее актуальные технологии.

Создание и улучшение отраслевых стандартов.

Превосходство над конкурентами за счет последовательного предложения большей ценности и лучших условий для потребителей.

Команда Dell

Мы верим, что основа нашего постоянного успеха – командная работа и возможность учиться, развиваться и расти для каждого члена команды.

Мы исповедуем:

1. Меритократию

Мы ценим ответственность и вознаграждаем те команды и тех членов команд, которые постоянно улучшают свои показатели и увеличивают свой вклад.

2. Развитие, удержание и привлечение лучших работников на нашем мировом рынке.

Мы нанимаем и продвигаем людей в зависимости от ключевых критериев: эффективности, способностей и квалификации. Прежде всего, предпочитаем продвигать свои кадры.

Предоставляем возможности для обучения и развития, чтобы добиться наивысшей командной и личной эффективности.

Инвестируем в развитие лидерских способностей как конкурентного преимущества.

Управляем нашими талантами как ключевым активом.

Организуем региональные назначения для построения глобальных лидерских способностей.

Стимулируем развитие среды, в которой высоко ценятся индивидуальные различия, которая вовлекает людей в процесс принятия решений и побуждает сотрудников на всех уровнях и во всех подразделениях компании работать как одна команда.

Поддерживаем систему базовой оплаты труда и бонусов, конкурентную по отношению к успешным компаниям на нашем рынке.

Прямые взаимоотношения

Мы верим в то, что должны быть прямы во всем, что делаем.

Мы исповедуем:

Этичное поведение в любых взаимоотношениях и в любом аспекте ведения нашего бизнеса.

Быструю и корректную реакцию на нужды потребителей. Построение открытого двустороннего общения с клиентами, партнерами, поставщиками и внутри компании.

Построение и поддержание эффективных взаимоотношений с нашими партнерами и поставщиками, что делает наши продукты и услуги доступными и надежными.

Организацию, коммуникацию и работу через неиерархичные и небюрократические структуры.

Мировое гражданство

Мы верим в ответственное участие в мировом рынке.

Мы исповедуем:

Понимание и уважение законов, ценностей и культур всех наций. Прибыльный рост нашего бизнеса на всех рынках.

Пропаганду здорового бизнес-климата по всему миру.

Позитивный вклад – личный и корпоративный – в любое общество, которое мы считаем домом.

Победа

Мы стремимся к победе во всем, что мы делаем.

Мы исповедуем:

Построение культуры наивысшей эффективности.

Высочайшее качество обслуживания.

Лидерство на мировых рынках, которые мы обслуживаем.
Репутацию великой компании и прекрасного места работы.
Достижение со временем наивысшей акционерной стоимости.
Источник: Dell Inc.

Тема 12. Управление конфликтами

Понятие «конфликт» произошло от латинского слова *conflictus* – столкновение. До сих пор в научной литературе отсутствует общепринятое определение конфликта, и существует множество определений данного термина.

Конфликт представляет собой столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей. Каждый конфликт, независимо от его характера, конкретного содержания и вида, обязательно содержит в себе момент противостояния, противоборства, а также момент наличия активности сторон, направленной на преодоление противоречия.

В организации конфликт выливается в определенное поведение, действия, нарушающие интересы других. Современная точка зрения состоит в том, что конфликт может протекать и без агрессии и что многие конфликты не только допустимы, но и желательны. Именно поэтому их лучше не подавлять, а регулировать, конструктивно управлять ими.

Ключевые области для обсуждения

1. Сущность конфликта и стратегии его разрешения
2. Основные фазы конфликта
3. Диагностика преобладающего стиля реагирования на конфликт

Практическое задание № 1 к теме 12

Кейс «Конфликт не всегда нужно останавливать» (журнал "Секрет фирмы" № 8 (24) 05.05.2003)

Столкновение интересов в организации часто приводит к трениям и дрязгам. Но, как утверждает независимый бизнес-тренер Вера Кобзева, конфликты – это не всегда плохо, если научиться их распознавать и управлять ими.

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Конфликт в коллективе – это сигнал тревоги?
ВЕРА КОБЗЕВА: В большинстве российских организаций существует негативный взгляд на конфликты – долгое время считалось, что в здоровом коллек-

тиве их быть не должно. Противоположностью является восприятие конфликта как формы человеческих отношений, как того, с чем можно работать.

СФ: По каким признакам можно определить, что в организации "собирается гроза"?

ВК: Важнейшие ее признаки — значимые противоречия и негативные эмоции. Конфликт в широком смысле — это столкновение интересов, мнений, сил, идей.

СФ: Из-за чего вообще возникают конфликты?

ВК: Люди вступают в конфликт, чтобы получить одну из трех основных вещей: материальные ценности (самый удобный стол в помещении, новый компьютер, телефонный номер), социальные (власть) или духовные (идеи, принципы, нормы). А конфликтогеном (слова, действия или бездействие, которые способны привести к конфликту.— **СФ**) может быть что угодно, начиная от штатного расписания и заканчивая форменной одеждой. В моей практике была ситуация, когда молодые девушки отказывались носить фирменные кепки. Руководители поняли и приняли эту ситуацию — для сотрудников сшили новую форму, без кепок.

СФ: По какому сценарию обычно развивается противостояние?

ВК: Как правило, оно не возникает на пустом месте. Чтобы "запуститься", ему нужно совпадение трех условий: один из участников конфликта активно и сознательно действует, нанося другому ущерб — психологический, моральный или физический. Второй участник должен осознать, что эти действия направлены против него. И — третье условие — отвечает по принципу око за око, зуб за зуб. Если на предконфликтной стадии еще можно обсудить, что происходит, то острый конфликт разрешить гораздо сложнее.

СФ: Этот момент многие как раз упускают...

ВК: Тогда может наступить этап, который называется инцидент: не вовремя сказанное слово или действие воспринимается как повод к войне. В таких случаях говорят, что чаша терпения переполнилась. Следующий этап — эскалация, конфликт как будто шагает вверх по ступеням. Растет эмоциональное напряжение и формируется образ врага, то есть оппоненты смотрят друг на друга словно через прицел. И если раньше их интересы могли сосуществовать, то на данном этапе это уже невозможно.

СФ: Но рано или поздно противоборствующие стороны поймут: долго так продолжаться не может. Что тогда?

ВК: Борьба постепенно истощает силы обеих сторон. Наступает следующий этап — сбалансированное противодействие. Накал страстей спадает, и ста-

новится понятно, что решить конфликт силовыми методами не удастся. Тогда обычно одна из сторон (или обе) приходят к необходимости договариваться. Это фаза завершения конфликта, и здесь важно осмыслить, что произошло, перейти от эмоций к логике.

СФ: На каком из этапов столкновение еще можно предотвратить?

ВК: Не всегда это нужно делать. Иногда лучше, чтобы конфликт дошел до стадии эскалации, открытого противодействия. При этом вскрываются проблемы и противоречия, которые накопились в компании. Правда, потом тяжело приводить людей в рабочее состояние. Во многих случаях целесообразно все-таки распознать предконфликтную ситуацию и разрешить противоречия, когда еще нет образа врага, эмоции не захватили людей и возможен открытый конструктивный разговор.

СФ: Какие стратегии поведения в конфликте наиболее эффективны?

ВК: Люди парадоксально устроены. Начиная острый конфликт, только 15% из них задумываются, чем он завершится и какой результат ожидается: взаимопонимание, прибавка к зарплате, получение большей информации или доверие руководства. Поэтому одна из эффективных стратегий взаимодействия – суметь проанализировать, что сейчас происходит, каковы мои интересы и интересы оппонента. Нужно перебрать несколько вариантов: если я поступлю так, последствия будут такими, если по-другому – вот такими. И понять, какой результат будет наилучшим, какой – приемлемым, а какой – абсолютно неприемлемым.

СФ: В каких случаях лучше не дожидаться обострения и как его предотвратить?

ВК: Скажем, в компании нарушены коммуникации между подразделениями. Для нейтрализации такого конфликтотгена нужно проводить собрания, наладить электронную почту внутри компании, давать людям больше информации. Или организовать, например, ежемесячные встречи первого лица с коллективом, чтобы предотвратить появление слухов. Слухи – это всегда кризис в компании. Например, люди начали говорить о том, что зарплату задерживают. На этой стадии глава компании или топ-менеджеры могут объяснить, что происходит, рассказать хотя бы частичную правду о финансовом положении. Тогда конфликт разрешится на стадии проблемной ситуации. Если же руководство никак не реагирует на слухи, а сотрудники увольняются или, не таясь, читают объявления о вакансиях – это уже предконфликтная ситуация. Если ничего не делать и не объяснять, конфликт перейдет в открытую стадию, вплоть до заба-

стовки. Поэтому речь идет о том, чтобы заметить сложности в самом начале и работать с ними.

СФ: Как остановить "войну"?

ВК: Нужно перестать ею заниматься. Кстати, одной из самых полезных техник является прием "взять паузу". За это время можно для себя ответить на вопрос: что мне важно? Доказать свою правоту, сохранить лицо, произвести на кого-то хорошее впечатление? И тогда все встает на свои места.

СФ: Есть ли другие стратегии выхода из конфликта?

ВК: Они также хорошо известны: уход (например, сделать вид, что ничего не было), избегание, уступки, компромисс и сотрудничество. Считается, что компромисс – это хорошо. На самом деле это опасная стратегия, потому что интересы обеих сторон удовлетворяются лишь наполовину. Такая ситуация устраивает не всех, поэтому "боевые действия" могут потом возобновиться. Хотя, конечно, компромисс лучше, чем соперничество. Идеальный вариант разрешения конфликтов – стратегия сотрудничества: я стремлюсь удовлетворить свои интересы, но при этом мы ищем такой вариант, чтобы интересы другой стороны тоже были удовлетворены. Как показывает практика, в России эта стратегия практически не встречается. Наиболее распространены стратегии избегания и ухода.

Ни одна из перечисленных стратегий не является однозначно хорошей или плохой, каждая эффективна в определенной ситуации, специфике бизнеса, с определенными людьми. Если компания хочет учить своих менеджеров управлять конфликтами, то важно показать людям, что изменять коллег, партнеров – непродуктивно. Работать можно только с самим собой: пересмотреть какие-то взгляды, ценности, выработать более оптимальный стиль общения.

СФ: Как научиться управлять конфликтом?

ВК: Конфликт не относится к явлениям, которыми можно управлять на основе жизненного опыта и здравого смысла. Поэтому прежде всего нужны знания о конфликтах: их причины, динамика, способы разрешения. Кроме того, нужно уметь пользоваться определенными приемами, например техникой открытых переговоров. Разрешение конфликтов в организации должно начинаться с того, что персонал, первые лица компании знают, что это за явление, спокойно к нему относятся и понимают, что это своего рода ресурс развития. Здесь уместна аналогия с болью – она неприятна, но полезна, так как сигнализирует: пора что-то изменить. Можно также управлять конфликтами, если создать в компании неконфликтogenous среду.

СФ: Но если конфликты – это ресурс развития, то зачем создавать такую среду?

ВК: Конфликты все равно будут возникать. А среду нужно создавать потому, что есть данные, во сколько конфликты обходятся организациям. Например, производительность труда в такие моменты снижается на 65%.

СФ: То есть у каждой мелкой стычки есть определенная цена?

ВК: Конечно. И есть цена выхода из конфликта. Любой подготовленный менеджер может сесть и подсчитать, что в данный момент выгоднее – продолжать конфликт или погасить его. Эти формулы – инструменты современных конфликтологов.

СФ: Что же они собой представляют?

ВК: Цена конфликта для каждой из сторон – это сумма трех величин. Первая – затраты энергии, времени и сил на "войну". Вторая – ущерб, который стороны наносят друг другу. И наконец, третья – потери, связанные с ухудшением общей ситуации. Каждый человек прекрасно понимает, сколько сил и времени он потратил, сколько недоспал часов, выпил успокоительного, какой ущерб нанес своему престижу. А чтобы подсчитать цену выхода из конфликта, нужно определить разницу между потерями, с которыми сопряжен отказ от "боевых действий" (например, придется написать объяснительную записку, извиниться или возместить ущерб), и приобретениями, которые он даст (нормализация отношений, улучшение настроения, открытие новых возможностей). Эта цена даже может выражаться материально.

СФ: Какую пользу можно извлечь из конфликта?

ВК: Основная идея – превращать деструктивный конфликт в конструктивный, то есть думать о том, чему он может научить. Часто на тренинги по конфликтологии приходят взрослые люди с большим жизненным опытом – и ждут от ведущего, что тот откроет им какие-то секреты. На самом деле секрет один, и он описан во всех умных учебниках: нужно научиться договариваться.

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой конфликт?
2. Каковы причины конфликтов в организациях?
3. Какие положительные и отрицательные проявления несут с собой конфликты в организациях?
4. Назовите основные фазы конфликта.
5. Какие рекомендации Вы бы дали человеку, попавшему в конфликтную ситуацию?
6. Какие Вы знаете стратегии выхода из конфликтной ситуации?

7. Как эффективно управлять развитием конфликта?

8. Каковы последствия конфликтов?

Практическое задание № 2 к теме 12

Проведение тестирования с использованием опросника К. Томаса.

В нашей стране тест адаптирован Н.В. Гришиной для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению.

В своем подходе к изучению конфликтных явлений Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам. Указывая, что на ранних стадиях их изучения широко использовался термин «разрешение конфликтов», он подчеркивал, что этот термин подразумевает, что конфликт можно и необходимо разрешать или элиминировать (от лат. *eliminare* – изгонять, выносить за порог). Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое бесконфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии. Однако в последнее время произошло существенное изменение в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов. Оно было вызвано, по мнению Томаса, по меньшей мере двумя обстоятельствами: осознанием тщетности усилий по полной элиминации конфликтов, увеличением числа исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов. Поэтому акценты должны быть смещены с элиминирования конфликтов на управление ими. В соответствии с этим Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей; каким образом можно стимулировать продуктивное поведение.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт; и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум способам измерения Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

1. Соперничество (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.
2. Приспособление, означающее в противоположность соперничеству принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого.
3. Компромисс.

4. Избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденций к достижению собственных целей.

5. Сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс или один участник оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо проигрывают оба, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

В своем опроснике по реализации типичных форм поведения Томас описывает каждый из пяти перечисленных вариантов двенадцатью суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных ситуациях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых испытуемому предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

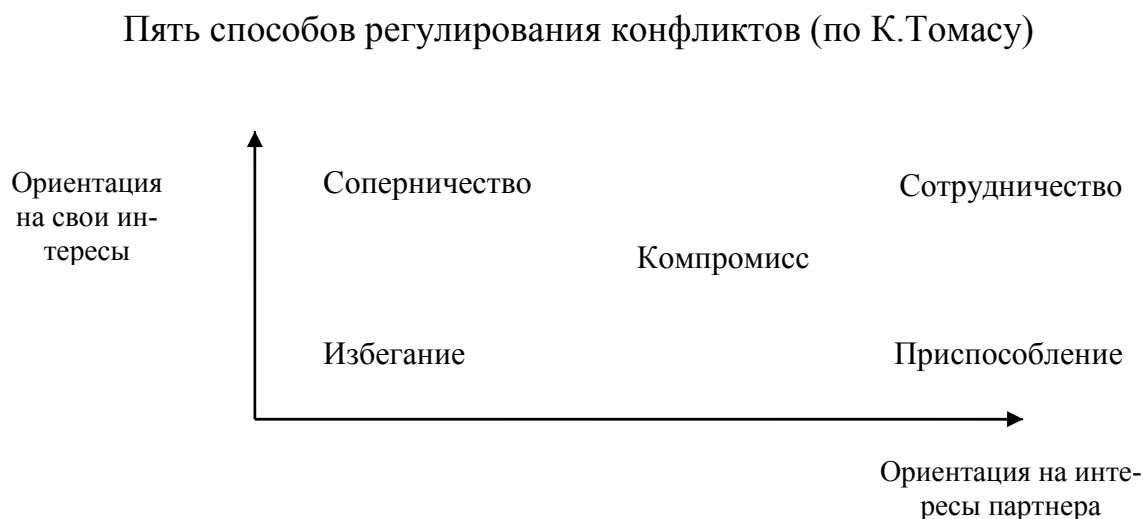


Рис. 1. Текст опросника:

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Количество баллов, набранных испытуемым по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Подсчет данных теста Томаса-Килмена

| № | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
|----|---------------|----------------|------------|-----------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | | | | А | Б |
| 2 | | Б | А | | |
| 3 | А | | | | Б |
| 4 | | | А | | Б |
| 5 | | А | | Б | |
| 6 | Б | | | А | |
| 7 | | | Б | А | |
| 8 | А | Б | | | |
| 9 | Б | | | А | |
| 10 | А | | Б | | |
| 11 | | А | | | Б |
| 12 | | | Б | А | |
| 13 | Б | | А | | |
| 14 | Б | А | | | |
| 15 | | | | Б | А |
| 16 | Б | | | | А |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 17 | А | | | Б | |
| 18 | | | Б | | А |
| 19 | | А | | Б | |
| 20 | | А | Б | | |
| 21 | | Б | | | А |
| 22 | Б | | А | | |
| 23 | | А | | Б | |
| 24 | | | Б | | А |
| 25 | А | | | | Б |
| 26 | | Б | А | | |
| 27 | | | | А | Б |
| 28 | А | Б | | | |
| 29 | | | А | Б | |
| 30 | | Б | | | А |
| Σ | | | | | |

Тест можно использовать при групповых обследованиях (и тогда стимульный материал зачитывается вслух) и индивидуально (в этом случае необходимо сделать 30 пар карточек с написанными на них высказываниями, а затем предложить испытуемому выбрать из каждой пары одну карточку, ту, которая кажется ему ближе к истине применительно к его поведению).

Практическое задание № 3 к теме 12

Кейс «Профессиональные скандалисты»

(журнал "Секрет фирмы" № 20 (36) 03.11.2003)

Скандал как способ продвижения компании? Об этом не говорят открыто, на эту тему нет бестселлеров. Но после общения с постановщиками скандалов в каждом шумном событии на рынке начинаешь видеть спектакль.

«Еще два года назад многие даже не знали, как правильно произносится название холдинга "Илим Палп Энтерпрайз" (ИПЭ). А ведь это очень большая компания, одна из ведущих в лесопромышленности», – говорит PR-директор ИПЭ **Станислав Бычков**. Широкую известность холдинг приобрел после скандальной истории, связанной с попытками «Базового элемента» завладеть двумя его комбинатами. ИПЭ умело поддерживал шумиху вокруг этого дела больше года и в итоге прославился как в России, так и за рубежом. «Обычно во время таких конфликтов потерпевшая сторона замалчивает ситуацию, договаривается с соперником или просто сдается», – говорит Станислав Бычков. ИПЭ превратил конфликт в публичный. Драматическая история борьбы с «Базэлом» стала предметом обсуждения в СМИ, Госдуме, на отраслевых конференциях и

т. д. **Святослав Бычков:** «Наше главное сообщение было следующим: на нас напали люди с неоднозначной репутацией; мы жертва недружественного поглощения и можем потерять свой бизнес. Кроме того, мы четко дали всем понять, что мы уважаемая компания и боремся правовыми методами». Чтобы усилить эффект, ИПЭ обратился к представителям западной прессы. Руководство пригласило на один из комбинатов иностранных журналистов и показало, что там происходит (баррикады, люди из «Базэла» осаждают предприятие и проч.). Вскоре публикация о конфликте появилась в New York Times – газета рассматривала ситуацию с ИПЭ как пример того, насколько гарантированы права инвесторов в России. Холдинг был представлен как жертва недружественного поглощения, что могло охладить планы крупных западных инвесторов. «Скорее всего, это подействовало на власти, и нам удалось резко ограничить административный ресурс "Базэла"», – считают в ИПЭ. Сейчас Святослав Бычков готов подвести итог истории: «Конфликт с "Базэлом" еще не исчерпан, но мы отстаивали свои предприятия, создали себе репутацию в деловых кругах, а негативную энергию конфликта обратили в высокий рейтинг узнаваемости компании».

Малоизвестные фирмы нередко используют скандал, шумиху или любое другое событие, чтобы привлечь к себе общественное внимание. «В основе скандала всегда лежит конфликт – столкновение интересов нескольких сторон», – объясняет **Алексей Вайц**, консультант по вопросам управления и развития Imako Group. СМИ всегда с большим желанием освещают конфликты, чем положительные новости. И, как пишет в своей книге известный маркетолог, «редакторы продают лучше, чем рекламодатели». Шумиха позволяет компании повысить свою узнаваемость, а в ряде случаев решить и более сложные задачи – например, потеснить конкурентов.

Скандалные мотивы

Раздувание скандала – это в любом случае рискованное мероприятие. Идя на обострение конфликта, любая компания может быть наказана судом, запятнать свою репутацию и проч. «Конфликт может выйти из-под контроля, тем более если в него вас втянула другая сторона», – добавляет вице-президент PRP Group **Татьяна Галкова**. Но все-таки многие компании сознательно идут на риск, потому что не видят иного способа добиться своей цели. «Допустим, фирме нужно отстоять свои интересы на уровне некой госструктуры, а средств или связей для этого нет. Ничего не поделаешь – чтобы надавить на чиновников, придется поднять шумиху», – говорит PR-директор крупной компании.

Нередко компании прибегают к «скандальному» методу, потому что другие способы продвижения (например, реклама) малоэффективны. **Алексей Вайц:** «Обычное рекламное сообщение легко забыть, а зрелище в виде скандала, эпатажной акции и проч. потребитель запомнит надолго. Историю, скандальность которой умело подогревается, человек вряд ли забудет еще и потому, что она вовлекает его в наблюдение за перипетиями этой драмы, предоставляет ему видимость выбора той или иной позиции в конфликте. Подобное происходит в кино, когда мы по заранее составленному режиссером плану становимся на сторону того или иного героя».

По мнению Татьяны Галковой, популярность технологии скандального продвижения в России отчасти связана с местными особенностями: «У нас в отличие от Запада скандал чаще всего не является концом публичной карьеры, а вполне может стать хорошим началом». Поэтому многие PR-специалисты считают, что шумиха – ключ к успешному выходу на рынок для новых компаний. Наоборот, компаниям с устойчивым бизнесом к подобным приемам они прибегать не советуют. «Подобные PR-мероприятия ассоциируются с рискованными действиями, поэтому лучше избегать их, особенно если вы сотрудничаете с западными фирмами, большинство которых, по моему опыту, такими методами не пользуются», – говорит **Дарья Уланцева**, консультант отдела социальных проектов PRP Group. По мнению же Алексея Вайца, «неважно, сколько лет фирме, главное, чтобы у нее были профессионалы, которые могли бы правильно управлять скандалом».

На эффективность скандальных PR-акций влияет правильное направление удара. «В зависимости от цели компания выбирает аудиторию, на которую собирается воздействовать: рядовые потребители, бизнес или власть», – говорит **Татьяна Москалева**. Очевидно, что если торговая компания стремится прославиться среди рядовых покупателей, то телерепортажи и публикации в массовых изданиях для нее предпочтительнее, чем, например, пресс-конференции. Часто для усиления резонанса компаниям приходится влиять на мнение сразу нескольких аудиторий. «Для всех нужно подобрать нужный инструмент воздействия: заявления для прессы, интервью и т. д. Помимо этого у любой компании есть партнеры, клиенты, инвесторы. С ними нужно работать отдельно – от личных писем и встреч до обращений через специализированную прессу», – советует Татьяна Галкова.

Драматургия конфликта

«Высшее мастерство в раздувании скандала – чтобы ни у кого не возникло сомнения в естественности возникшей ситуации», – утверждает Алексей Вайц.

Создать в обществе резонанс, связанный с именем компании, и управлять этим спектаклем так, чтобы никто об этом не узнал – самый сложный метод скандального продвижения. Когда аудитория не знает, что шумиха раздута искусственно, легче на нее воздействовать. К тому же в таком случае у компании есть право на ошибку. В критический момент можно свернуть мероприятие, не рискуя попасть в неловкое положение, поскольку никто из зрителей не знает, кто был инициатором постановки.

Чаще всего постановкой скандалов занимаются сами владельцы компаний – PR-специалистов, умеющих делать это на высоком уровне, в России очень мало. «Чтобы овладеть драматургией делового конфликта, кроме познаний в области рекламы и наличия режиссерских способностей нужно обязательно знать всю подноготную данного бизнеса», – продолжает Вайц.

Говорить о способах создания и управления скандалом довольно сложно, так как все постановки такого рода – преимущественно импровизации. Но при планировании акции нужно обращать внимание на три условия.

1. Создание сценария развития конфликта. Сначала нужно придумать основную событийную канву (в виде цепочки мероприятий) и выбрать способы донесения информации об этих событиях до аудитории. Сообщения могут быть явно друг с другом не связаны, но поданы таким образом, чтобы представители целевой группы пришли именно к тем выводам, которые выгодны постановщику. *Например, один крупный региональный банк находился в состоянии конфликта с мелким конкурентом X. Последний, пытаясь потеснить соперника, вел против него PR-кампанию в прессе. PR-директор крупного банка, попросивший не называть его имя, вспоминает: «Мы решили создать скандал, связанный с X, чтобы навредить его репутации. Сценарий развития событий был прост. Сначала мы наводняем СМИ компрометирующими публикациями, намекающими, что X обманывает своих вкладчиков. Затем отправляем в город около 500 "социологов ВЦИОМ", и они задают местным жителям вопрос: "Долго ли еще продержится банк X после разоблачений его махинаций в СМИ?"». Опрос, о котором, кстати, много и совершенно бескорыстно писали в местных изданиях, заставил большинство вкладчиков задуматься, что бы это все могло значить. В итоге они стали требовать у X свои деньги, и он чуть не разорился.*

2. Оперативный контроль над информационным пространством. Как говорит Алексей Вайц, «все статьи хороши, кроме некролога, нужно только с выгодой их использовать». В ходе реализации сценария следует отслеживать появление любой информации, связанной с конфликтом, и использовать ее для

усиления шумихи, сохраняя при этом естественность развития событий. Одна российская фирма скупала акции у коллектива предприятия в Молдове. Был составлен необычайно драматический сценарий, цель которого – убедить рабочих продать свои акции. Неожиданно директор завода заявил в корпоративной газете, что русские мошенничают, после покупки они всех уволят и проч. «В ответ мы выпустили газету-клон и в статью директора о мошенничестве русских добавили якобы его же слова о том, что он будет жаловаться на российскую фирму в ООН, в Страсбургский суд и т. д. После этого директор выпустил экстренную листовку, предупреждая, что последнего заявления он не делал, а сам номер газеты, в котором оно опубликовано, сфабрикован захватчиками. Следом мы издали бюллетень с поддельным объявлением директора о том, что и экстренную листовку выпустил не он и что он вообще не делал никаких заявлений. Мы довели ситуацию до абсурда, дезориентировали рабочих и вскоре легко скупили акции», – вспоминает гендиректор российской компании.

3. Нацеленность на решение поставленной задачи. Управление подстроенным скандалом часто захватывает постановщика настолько, что у него может возникнуть ощущение вседозволенности. «Человек может забыть о своей единственной задаче, увлечься и совершить фатальную ошибку», – предостерегает Алексей Вайц. Поэтому, если акция, например, рассчитана на повышение узнаваемости компании, то не нужно с ее помощью решать несколько задач и пытаться заодно «прихлопнуть» своих конкурентов.

Как говорят консультанты, услуги специалистов – постановщиков скандалов и сама постановка стоят недешево. Подготовка сценария обходится в \$2,5–7 тыс., расходы на проведение – до сотни тысяч долларов. Постановщики обычно получают комиссионные – 10–15%, а в случае успеха акции бонусы – 3–5% от бюджета всего мероприятия.

Будем откровенны

Среди скандальных PR-акций на долю постановочных приходится не так уж много. Львиная доля скандалов, при помощи которых компании стараются сделать себе имя, инициируются и поддерживаются компаниями открыто, без утаивания авторства и не столь виртуозно, как при постановках. Насколько эффективен этот способ, однозначно сказать нельзя. Впрочем, иногда скандальная игра на публику может оказаться довольно успешной. Например, когда небольшая компания бросает вызов какому-нибудь гиганту – даже в случае проигрыша она получит известность.

Вопросы для обсуждения

1. В каких целях руководство холдинга «Илим Палп» освещало конфликт, в который попала данная организация, в прессе и каковы последствия этого управленческого решения?
2. Почему обострение конфликта связано с риском для организации?
3. Почему конфликты считаются достаточно эффективными способами продвижения на рынке?
4. Каковы различия в восприятии конфликтов обществом в России и на Западе?
5. Как грамотно управлять конфликтом, который раздувает сама компания?
6. Как Вы лично относитесь к технологиям постановки такого рода скандалов? Считаете ли этот способ продвижения успешным и необходимым?

Практическое задание № 4 к теме 12

Кейс «Свобода и самостоятельность»

В фирме, производящей электронную технику, в одном из отделов работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, когда трубки поступают от одного рабочего места к другому вдоль длинного стола. За всей работой наблюдал мастер, контролирующий еще две бригады. Старшим оператором считалась девушка, сидящая первая за столом, в обязанности которой входило следить за работой всей линии.

Исследование показало, что в коллективе бригады моральная обстановка неважная, частые прогулы – 8%, высокая текучесть – 100%, низкое качество – 27% брака, низкая производительность труда – 28 трубок в час. Общение друг с другом было затруднительно, кроме того, девушкам практически не сообщали о результатах работы. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора: если сборка электронной трубки шла медленнее графика, старший оператор проходила вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить сложившееся положение.

Компания в целях повышения морального духа переоборудовала рабочие места, заменив длинный узкий стол на овальный и расположив рабочие места вокруг стола. Это дало возможность общаться работницам. После такой перестройки рабочих мест производительность труда выросла с 35 трубок в час, брак сократился до 18%, снизилась частота прогулов.

Однако несколько месяцев стабильной работы вдруг привели к новым проблемам: девушки захотели выполнять более сложную работу. Научившись и приобретя мастерство по более сложным операциям, девушки стали отказываться выполнять поручения и задания старшего оператора по выполнению бо-

лее простой операции. Вскоре вся бригада стала противиться указаниям старшего оператора, девушки стали самостоятельно определять время окончания работы перед перерывом или пересменой. Общая производительность снизилась до 30 трубок, а процент брака превысил все прошлые показатели. Оказалось, что большая часть бракованных трубок приходилась именно на несложные операции.

Через несколько месяцев работы старший оператор покинула бригаду. Мастер решил не назначать нового старшего оператора и позволил девушкам самостоятельно управлять рабочим процессом в бригаде. Они могли сами устанавливать темп работы, соответствующий норме выпуска, установленной мастером. Мастер должен был выполнять функцию разрешения конфликтов. Самостоятельность в производственном процессе первоначально привела к падению производительности труда до 26 трубок, но через 1 мес. Возросла до 40 трубок в час. Процент брака снизился до прежнего уровня (18%).

На одной из летучек девушки предложили, чтобы каждый день перед началом смены им сообщали о количестве и причинах брака за предыдущую смену. После этого процент брака снизился (до 11%), прогулы прекратились, текучесть снизилась, производительность стабилизировалась.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем были причины низкой производительности и текучести кадров?
2. Что изменило совершенствование рабочих мест?
3. Как общение и личные контакты повлияли на улучшение результатов работы?
4. Каковы основные причины возникновения нового конфликта в бригаде?

Практическое задание № 5 к теме 12

Работа в группах – «Конфликтные ситуации».

Ситуация № 1

Вы — начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную — молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. "А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Чем должен завершиться этот инцидент?

Ситуация № 2

Вы — опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили нескольких лучших сотрудников к поощрению. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Васильев, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Васильевым в коридоре.

Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из этих вариантов?

Примечание: каждая из предлагаемых ситуаций может иметь несколько вариантов развития. Например, в ситуации 1 сотрудница, которая встретила вас, могла находиться на больничном по уходу за ребенком, а в аэропорту встречала человека, который должен был привезти ей дефицитное лекарство. В ситуации 2 недоразумение могло возникнуть из-за ошибки машинистки, которая печатала приказ о поощрении и пропустила фамилию Васильева.

Ситуация № 3

Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о недовольстве условиями труда, высказывали опасения за свое здоровье (в цехе не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда). Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих на производстве произошел несчастный случай. Это переполнило чашу терпения рабочих. Они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия. Как бы вы повели себя в этой ситуации в качестве руководителя предприятия?

Тема 13. Эффективность управления

Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

Важной количественной характеристикой эффективности служит производительность. Производительность — это отношение количества единиц на выходе

к количеству единиц на входе. Производительность отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации).

Основными понятиями эффективности управления являются: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения); эффективность системы управления (с учетом иерархии управления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового, социального и др.).

В экономической теории различают два вида эффективности: экономическую и социальную. Экономическая эффективность определяется отношением полученного результата к затратам. Социальная эффективность выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

Ключевые области для обсуждения

1. Эффективность управления.
2. Взаимосвязь понятий «эффективность», «производительность», «качество»?
3. Поиск резервов роста эффективности управления

Вопросы для дискуссии

Можно ли поставить знак равенства между определениями эффективности и производительности организации?

Управленческий труд имеет различные измерители. Какие? Могут ли они стать основой оценки эффективности работы руководителя?

Социальные аспекты эффективности управления противоречат экономическим, так ли это?

Как оценить эффективность управления, если выбираемые критерии разноплановы и разнонаправлены?

Можно ли сопоставить эффективность работы руководителей разного уровня управления? Какие сложности и возможности существуют для этого?

Каковы особенности определения эффективности мероприятий, проводимых на «входе», в «процессе производства» и на «выходе»?

Практическое занятие № 1 к теме 13

Оценка эффективности решения по сокращению кадров

Компания «Горячий хлеб» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании провел мероприятие по изменению

функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили

материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий уменьшилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие данные таковы:

млн руб.

| Этап работы компании | Общая цена | Общие затраты | Прибыль |
|--------------------------------|------------|---------------|---------|
| До проведения мероприятия - | 2,592 | 2,074 | 0,518 |
| После проведения мероприятия - | 2,722 | 2,054 | 0,668 |

Задание

Требуется оценить экономическую эффективность управленческого решения по изменению функциональных обязанностей.

Практическое занятие № 2 к теме 13

Оценка маркетинговых мероприятий

Местный экскаваторный завод производит гусеничные землеройные машины. Сбыт машин уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял решение о расширении форм оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод.

Машины стали «уходить» с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. Главный инженер завода принял решение о создании постоянной и временной частей рабочего персонала. Постоянная часть персонала работает независимо, а временная — в зависимости от количества заказов.

Общие данные для расчетов следующие:

| Решение на заводе | Общая цена реализации в месяц | Общие затраты в месяц | Прибыль |
|------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|---------|
| Организация лизинговой формы оплаты | 8,051 | 8,234 | -0,183 |
| Организация постоянной и переменной частей персонала | 8,051 | 6,537 | 1,514 |

Задание

Требуется оценить экономическую эффективность двух решений.

Учебное издание

Носырева Ирина Григорьевна
Петрова Елена Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум по курсу

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01

Подписано в печать 27.02.2007. Формат 60х90 1/16. Бумага офсетная.

Печать трафаретная. Усл. печ.л. 11,0. Уч.-изд. л. 9,8. Тираж 200 экз.

Издательство Байкальского государственного университета
экономики и права.

664003, Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУЭП.