Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
(наименование института (факультета))
Кафедра государственного управления и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
И.о директора Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2025.05.05 13:29:46 +03'00'

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«Управление проектами»
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.О.04 ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)
38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)
очная, заочная
(форма обучения)

Год набора – 2025

Нижний Новгород, 2025 г.

Автор-составитель:

Доцент кафедры государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент *(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры)*	В.И. Тимоненков *(Ф.И.О.)*
Доцент кафедры государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент *(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры)*	В.Ю. Дудина *(Ф.И.О.)*
Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент *(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры)*	В.В. Авдонькина *(Ф.И.О.)*

РПД Б1.О.04 Теория организации и организационного поведения одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента.

Протокол от 20.02.2025 № 6

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ 4

2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ 5

3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ 6

4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 8

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 35

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ 42

7. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ ИНТЕРНЕТ 44

7.1. Основная литература 44

7.2. Дополнительная литература 45

7.3.Нормативные правовые документы 45

7.4. Интернет-ресурсы 46

7.5. Иные источники 46

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ 47

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Теория организации и организационное поведение» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК - 3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК – 3.1	Способен понимать сущность внутриорганизационных коммуникаций, групповой динамики, содержание процесса управления конфликтной ситуацией, изменениями и стрессами в коллективе
ОПК ОС- 1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС– 1.1	Способен использовать инструменты экономической и управленческой теории при выполнении конкретных профессиональных задач, в том числе в рамках реализуемого проекта
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организации и трансформации их бизнес-моделей.	ОПК ОС-3.1	Способен выявлять и оценивать новые направления развития организации и разрабатывать соответствующие им бизнес-модели, в том числе с использованием современных практик проектного управления

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения
	УК – 3.1	На уровне знаний: - знание теоретических основ организации и руководства командной работы, разработки командной стратегии. На уровне умений: - организовывать и руководить работой команды. На уровне навыков: - вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели
	ОПК ОС– 1.1	На уровне знаний: - знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории; - знания инновационных подходов, методов обобщения и критического анализа практик управления. На уровне умений: - решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления. На уровне навыков:

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения
		- применения инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления для решения профессиональных задач.
	ОПК ОС-3.1	На уровне знаний: - знания теоретических основ разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений. На уровне умений: - разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений. На уровне навыков: - реализация корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

В соответствии с учебным планом по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры) по магистерской программе «Управление проектами» дисциплина Б1.О.04 «Теория организации и организационное поведение» входит в раздел дисциплин обязательной части. Общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах – 3 зачетные единицы (108 академических часов /81 астрономический час).

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области и современных проблем менеджмента, а также на приобретенные ранее умения и навыки использования методов социологических исследований, исследований в менеджменте, а также методов управления.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся; форма (ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Всего
Очная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*32*
лекционного типа (Л)		*16*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*16*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		*72*
Промежуточная аттестация	форма	*Зачет*
	час.	*4*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*108 / 3*
Заочная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*10*
лекционного типа (Л)		*4*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*6*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		*94*
Промежуточная аттестация	форма	*Зачет*
	час.	*4*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*108 / 3*

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Типы организаций и их структуры.	27	4		4		19	Опрос, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций
Тема 2	Взаимодействие человека и организации	27	4		4		19	Опрос, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций
Тема .3	Организационные процессы.	27	4		4		19	Опрос, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций
Тема 4	Диспозиционная система организационного поведения	27	4		4		19	Опрос, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций
Промежуточная аттестация								**Зачет**
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**3/108/81**	**16/12**		**16/12**		**72/54**	**4/3**
Заочная форма обучения								
Тема 1	Типы организаций и их структуры	26	1		1		24	Опрос, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций
Тема 2	Взаимодействие человека и организации	26	1		2		23	Опрос, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций
Тема 3	Организационные процессы	26	1		2		23	Опрос, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций
Тема 4	Диспозиционная система организационного поведения	26	1		1		24	Опрос, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций
Промежуточная аттестация		4						**Зачет**
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**3/108/81**	**4/3**		**6/4,5**		**94/70,5**	**4/3**

*Примечание: * – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом.*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Типы организаций и их структуры

Теория организации в системе наук. Эволюция взглядов на организацию. Понятие и сущность организации. Законы организации. Жизненный цикл организации.

Структурный подход к организации. Централизация и децентрализация. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой. Механистический тип организации. Органический тип организации.

Типы организаций по взаимодействию подразделений. Традиционная организация. Дивизиональная организация. Матричная организация.

Типы организаций по взаимодействию с человеком. Корпоративная организация. Индивидуалистская организация.

Инновационные типы организаций. Эдхократическая организация. Многомерная организация. Партисипативная организация. Предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок.

Управление организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.

Разработка корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений, обеспечение их реализации.

Тема 2. Взаимодействие человека и организации

Организационное поведение. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Организационное окружение. Модель взаимодействия человека и организационного окружения. Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения.

Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.

Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения. Восприятие человеком окружения. Критериальная основа поведения. Характеристика индивидуальности человека.

Взаимодействие человека и группы. Общее понятие группы. Общая характеристика группы. Индивид и группа.

Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения. Вхождение человека в организацию Обучение при вхождении в организацию. Влияние организации на процесс вхождения.

Доверие в организации.

Изменение поведения посредством научения. Научение поведению в организации. Процесс сознательного научения поведению в организации. Научение поведению и модификация поведения человека в организации.

Должностная модель поведения. Личностное деловое поведение. Групповое поведение работников. Управляемость поведением в фирме.

Решение профессиональных задач на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.

Тема 3. Организационные процессы

Организационные коммуникации. Общее понятие. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Вербальные и невербальная средства коммуникации. Формы деловой коммуникации. «Коммуникационное

пространство» руководителя. Организация «коммуникационного пространства». Коммуникативное поведение руководителя.

Речевой этикет. Деловая корреспонденция. Подготовка и ведение деловой беседы и переговоров.

Принятие решений. Общее понятие. Модели принятия решения. Процесс принятия решения.

Власть и лидерство. Власть и влияние. Источники власти в организации.

Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства. Содержание понятия лидерства в управлении организацией. Лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства.

Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения.

Концепции ситуационного лидерства. Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта. Модель ситуационного лидерства Фидлера. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Модель лидерства «путь – цель» Хауза и Митчела. Модель ситуационного лидерства Стинсона – Джонсона. Ситуационная модель приятия решения Врума – Йеттона – Яго. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.

Новое в теориях лидерства. Концепция атрибутивного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений. Организационная культура и управление изменениями.

Организация и руководство работой команды, выработка командной стратегии для достижения поставленной цели.

Тема 4. Диспозиционная система организационного поведения

Диспозиционные управленческие отношения. Управленческие позиции руководителей. Осознание управленческой позиции.

Личностный потенциал руководителя, эмоциональный интеллект менеджера. Ролевая рассогласованность поведения. Делегирование полномочий работникам.

Инновационное поведение в организации. «Силовые поля» нововведений. Инновационные управленческие коммуникации.

Сотрудничество в управлении организацией. Балансировка сотрудничества в организации. Управленческая концепция руководства.

Основы управления конфликтами, изменениями и стрессами в коллективе. Стратегии, способы и приемы предупреждения конфликтов. Борьба со стрессовыми ситуациями в коллективе.

Учет в управленческой деятельности социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий сотрудников.

Поведение в межгрупповой координации. Разбалансировки координационного поведения. Матричная координация поведения.

Анализ и учет многообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.

4. Материалы текущего контроля успеваемости и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.04 «Теория организации и организационное поведение» используются следующие **методы текущего контроля успеваемости** обучающихся:

Таблица 4

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Типы организаций и их структуры.	Опрос, тестирование, контрольные задания, решение

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
	конкретных ситуаций
Тема 2. Взаимодействие человека и организации	Опрос, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций
Тема 3. Организационные процессы.	Опрос, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций
Тема 4. Диспозиционная система организационного поведения	Опрос, тестирование, контрольные задания, решение конкретных ситуаций

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 1 «Типы организаций и их структура»

Вопросы семинарского занятия:

1. Теория организации в системе наук.
2. Эволюция взглядов на организацию.
3. Понятие и сущность организации.
4. Законы организации.
5. Жизненный цикл организации.
6. Структурный подход к организации. Централизация и децентрализация.
7. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой (механистический и органический).
8. Типы организаций по взаимодействию подразделений (традиционная, дивизиональная и матричная организация).
9. Типы организаций по взаимодействию с человеком (корпоративная и индивидуалистская организация).
10. Инновационные типы организаций (эдхократическая, многомерная, партисипативная, предпринимательская и организация, ориентированная на рынок).

Практические задания.

Провести анализ организационной структуры управления следующих компаний:

1. Судостроительный завод «Красное Сормово».
2. Нижегородский масложиркомбинат.
3. ГК ГАЗ.
4. Автосалон «Нижегородец».
5. ГК «Столица Нижний».
6. ПКс «НИТЕЛ».
7. ПКс «Авиационный завод «Сокол».
8. ПКс «Гидромаш».

Тесты

1. Главное в теории организации:

а) установление правил игры;

б) системный взгляд на окружающий мир;

в) установление объективных закономерностей возникновения, функционирования и разрушения систем;

г) механизм упорядочивания мира, организационные процессы возникновения и угасания организации.

2. Объектом теории организации является:

а) производственный опыт организации;

б) совокупность организационных отношений общества;

в) практика конкретного предприятия;

г) всеобщие закономерности деятельности.

3. Сущностным устройством организации является:

а) устойчивость;

б) гомеостаз;
в) целенаправленность;
г) целостность.
4. Организация – это:
а) социальная общность;
б) процесс упорядочивания индивидов;
в) группа людей;
г) фирма.
5. К основным свойствам организации относятся:
а) массовость, одновременность, взаимодополняемость;
б) порядок, самоорганизация, цель;
в) взаимозависмость, ориентированность, прямолинейность;
г) целостность, эмерджентность, гомеостаз.
6. Образование неформальных групп – это:
а) форма оппозиционности;
б) форма дезорганизации;
в) форма интеграции;
г) форма концентрации.
7. К типологии видов структур не относятся:
а) цепная;
б) кольцевая;
в) последовательная;
г) звездная
8. Функциями теории организации являются:
а) учетная, кибернетическая, специальная;
б) деловая, занимательная и познавательная;
в) методическая, прогностическая, поведенческая;
г) познавательная, методическая, рациональная.
9. Важнейшим признаком организации является:
а) организационная культура;
б) сплоченность субъектов;
в) информированность членов группы;
г) функциональность подходов.

Анализ конкретных ситуаций.

Ситуация 1. Вероятные приключения чужого в женском коллективе

Январь 1999 г.

Гена Харламов, он же Геннадий Георгиевич, – владелец 86 % обыкновенных акций ОАО «Швейное предприятие “Яхонт”», увольняет в один день 5 руководителей компании (генерального директора, зам. генерального директора, коммерческого директора, главного инженера, главного бухгалтера)…

Сентябрь 1992 г.

В 1992 г. Харламов вернулся в родной Калининград после успешного окончания юридического факультета МГУ им. Ломоносова. За плечами какой-никакой жизненный опыт, в том числе приобретенный в армии за два года службы, приличное образование и уже определенный профессиональный интерес к едва зарождающемуся рынку корпоративных ценных бумаг. Последние полтора года учебы в Москве Геннадий работал в АО «Тройка-Диалог», в то время представляющем собой кучку бедных студентов с загорающимися при слове «акция» глазами. Покинул он «Тройку» из-за личного конфликта со своим другом, который в иерархии этой «кучки» стоял повыше.

Довольно быстро сориентировавшись в местной обстановке накануне массовой приватизации, Харламов, зарегистрировав компанию, получил квалификационный аттестат, лицензию на операции с ценными бумагами и рьяно взялся за дело. Естественно,

дело заключалось в покупке контрольных пакетов акций местных предприятий по заказам местных и не только местных предпринимателей.

Более 15 поглощений крупных и средних местных компаний было осуществлено в те годы с помощью знаний и навыков Геннадия. Прибыль от этой деятельности реинвестировалась Харламовым в высоколиквидные бумаги (голубые фишки)…

Февраль 1997 г.

Г. Г. Харламову поступает предложение приобрести контрольный пакет акций ОАО «Швейное предприятие “Яхонт”». Предприятие хотя и работало, однако финансовое положение было весьма удручающим, более того, убытки нарастали лавинообразно. По такому финансовому плану в то время работали многие российские фирмы.

С другой стороны, предприятие имело немецких партнеров, для которых постоянно на протяжении уже четырех лет выполняло заказы по пошиву женской одежды. Западные партнеры были заинтересованы в продолжении сотрудничества на столь льготных для них условиях (цены за работу в два раза ниже, чем в Польше, при равном качестве, а расстояние до развитой Германии практически такое же).

Стоимость контрольного пакета акций предприятия была невелика и в тот момент не превышала 15 % от стоимости всех активов «ударника» фондового рынка. Геннадий решил попробовать – а вдруг удастся перепродать фирму немцам значительно дороже уже в течение года. При этом Харламову было очевидно следующее:

• он ничего не понимал в швейном деле и понятия не имел, как делается одежда;

• он отчетливо понимал, что генерального директора – пожилую женщину, которая в течение последних двух лет только и говорила, что В. И. Черномырдин обещал экспортерам компенсировать потери от введения валютного коридора, необходимо срочно менять;

• бывший главный инженер предприятия Иванов Михаил Моисеевич занимался в то время ликвидацией собственного страхового бизнеса в связи с банкротством и был не против «порулить» по старой специальности;

• повстречавшись с Ивановым и получив его предварительное согласие возглавить «Яхонт», Харламов принимает стратегическое для себя решение: «ПОКУПАЮ», при этом с новым управляющим была достигнута следующая договоренность:

• Михаил Моисеевич обещал в сжатые сроки – в пределах года – приостановить рост убытков и вывести предприятие на уровень безубыточности. Проект реструктуризации предприятия был написан благодаря программе TACIS за полгода до приобретения. Новому директору приблизительно было понятно, что делать (виноватых на тот момент никто не искал). Уровень предложенной зарплаты нового директора удовлетворял;

• со своей стороны Гена обещал не мешать и лишний раз не «дергать» нового директора, а в случае необходимости предоставить необходимый объем оборотных средств для собственной производственной программы предприятия. Кроме того, Харламов пообещал Иванову, что если сделка продажи предприятия состоится до начала 2000 г., то он получит 10 % от прибыли.

Прошел год. Ситуация на «Яхонте» не имела, увы, никакой положительной динамики. Переместив свой офис в здание фирмы, Геннадий Георгиевич смутно начал догадываться, что не все в порядке и в его «королевстве». Показалось очень странным то, что после трехкратной девальвации рубля в августе 1998 г. предприятие, имеющее 95 % выручки в валюте и все затраты в рублях, не только никаким образом не улучшило свои финансовые показатели, но даже не уменьшило трехмесячную задолженность по зарплате перед персоналом.

Вскоре Харламов получил достоверную и исчерпывающую информацию о имевших место неблаговидных делах новых руководителей. При этом часть старого кадрового состава Михаил Моисеевич оставил на своих местах, и Геннадию было понятно почему – они имели неплохой опыт в воровстве и свои ноу-хау на данном предприятии.

В результате пришло очевидное решение – немедленно уволить пятерых основных руководителей, что и было сделано Геннадием в январе 1999 г. А что дальше?

Ничего другого не оставалось, как впрягаться самому, так как у фондового спекулянта Харламова не было готового решения. Вопрос, однако, был в другом – кого «пристегнуть» рядом. Вопрос был мучительный, а решение принимать надо было срочно.

В результате непростых раздумий была сформирована команда ключевых игроков в следующем составе:

Неверова Марина Николаевна – назначена заместителем генерального директора по производству, главным инженером. Она на предприятии отработала более 20 лет, прошла все основные ступени роста и ее последняя должность – начальник ОТК, заместитель главного инженера. Возраст 43 года, замужем, у нее два сына – 19 и 14 лет, имеет высшее образование, компетентна, пользуется авторитетом в коллективе. Информацией об инициативности Марины как руководителя Харламов не располагал. Кандидатура Неверовой на эту должность была фактически безальтернативна.

Возможные иные кандидаты, в том числе и бывшая работница предприятия, занимавшая эту должность 2 года назад и на тот момент руководившая частным швейным предприятием, отказались от предложения вновь стать заместителем директора.

Титова Надежда Владимировна – назначена главным бухгалтером, до этого в течение пяти лет работала совместно с Геннадием в качестве главного бухгалтера инвестиционной компании. Ей 43 года, замужем, сыну 18 лет, имела опыт работы и в малом бизнесе в той же должности. Компетентна, лояльна по отношению к Харламову, однако не имела опыта работы в большом коллективе (численность работников «Яхонта» в январе 1999 г. составляла около 300 человек).

Ривнова Неля Андреевна – художник предприятия, 40 лет, не замужем, умница, «в моде разбирается ХОРОШО», образование высшее, закончила 18 лет назад лучший профильный институт в Москве. После института работала на предприятии с перерывом в 7 лет – уходила в ПТУ преподавателем, так как там обещали в течение двух лет дать квартиру. После семи лет преподавания в ПТУ вернулась обратно, квартиру так и не получив. Характер сложный, как у нормального художника, язык очень острый – молчать не любит и не будет. Художник формально не является руководителем, но специфика предприятия такова, что роль его в процессе очень важна в связи с тем, что фирма выпускает собственный продукт. Следует отметить, что предприятие выпускало собственную продукцию в небольшом объеме, поэтому потенциал художника как специалиста использовался пока крайне ограниченно.

Кашина Людмила Павловна – назначена начальником коммерческого отдела. Ранее она была продавцом в салоне женской одежды при «Яхонте». А до этого долгое время работала мастером швейного потока. На предприятии она отработала 15 лет. Образование среднее, 43 года, разведена. Деловые способности средние, однако лояльна как к родному предприятию, так и к Харламову. Учитывая, что круг ее обязанностей – закупка сырья и материалов (на тот момент в очень небольших количествах) и продажа на калининградском рынке готовой продукции, Геннадий все-таки назначил Кашину на эту должность не без колебаний. За ней на предприятии всегда была спорная репутация модницы, любящей броско и хорошо одеваться. Одним словом, очевидная пища для разговоров в женском коллективе. Вместе с тем она является представителем трудовой династии – ее мать, ныне пенсионерка, в прошлом начальник экспериментального цеха предприятия, а ее дочь тоже работает на предприятии швеей.

Базарова Татьяна Ивановна – сохранила за собой должность начальника экспериментальной лаборатории. Образование высшее, 44 года, замужем, имеет дочь 20 лет. О профессиональной компетенции Татьяны Ивановны Харламов на момент назначения судить не мог. Однако относился к ней позитивно, так как о ситуации на предприятии в период руководства Иванова узнал в том числе и от Базаровой. От

должности зам. генерального директора по производству она отказалась, усиленно рекомендуя Неверову.

В период контактов с Геннадием как с акционером до января 1999 г. активно агитировала его вступить в должность генерального директора. В тот период поддерживала хорошие отношения с Ривновой и Кашиной.

Ковчанова Алина Андреевна – начальник швейного цеха, сохранила свою должность. Образование среднее, замужем, 43 года, имеет сына 18 лет. В период финансового кризиса на предприятии («крайне консервативная» заработная плата выплачивалась с задержкой в 2,5 месяца) смогла организовать «левое» производство продукции с последующей реализацией готовых изделий в мелких торговых точках города. Надо отметить, что сделать это было абсолютно несложно в условиях массового конвейерного производства (на «АВТОВАЗе» это было наглядно продемонстрировано всей стране). Сменой руководства напугана, однако женщина весьма волевая. В тот момент юридических оснований для увольнения Ковчановой у Харламова не было.

Конечно не «dream team», но, как говорится, имели то, что имели. Нанимать людей со стороны, не владеющих досконально информацией о предприятии, как казалось Геннадию, было нельзя, хватало одного дилетанта. Кроме того, сторонним надо было предлагать конкурентную зарплату, а это было небезопасно по многим причинам. Также немаловажно было и то, что коллектив очень настороженно воспринимал любых людей со стороны, а разобраться новому человеку во всех хитросплетениях производственно-личностного характера на предприятии, где в головах работников фактически сформировалось устойчивое представление о системе пожизненного найма, крайне сложно. Уже тогда Харламову было понятно, что лишь Ривнова имела требуемые профессиональные и личностные качества, в отношении же всех остальных на этот счет у Геннадия были сомнения.

В тот день в январе 1999 г., когда случилась массовая отставка руководителей предприятия, Геннадий Георгиевич собрал ведущий персонал «Яхонта» и вкратце объяснил причины смены руководства. У него на этот момент уже были документы, которые свидетельствовали о «подвигах» предыдущего руководства и могли стать основой для возбуждения уголовного дела. Однако такой вынос «сора из избы» мог бы, по мнению Харламова, еще более осложнить финансовую ситуацию на предприятии, и его решением было не раскрывать до конца истинных причин увольнения всех руководителей. Кроме этого, Харламов проинформировал собравшихся, что и впредь не допустит такой организации производства, которая была раньше, выразительно взглянув на Алину Андреевну Ковчанову.

Следует отметить, что в начале 1999 г. экономическая конъюнктура для «Яхонта» складывалась неплохо. Не менее 50 % просроченной задолженности фирмы, которая в общей сложности составляла выручку за 10 месяцев предприятия, исчислялись в рублях. Благодаря троекратному падению рубля Геннадий погасил в течение 20 дней всю задолженность по зарплате, и предприятие начало активную ликвидацию просроченной задолженности перед многочисленными кредиторами при своевременной оплате текущих платежей.

Появилась финансовая возможность введения системы выдачи беспроцентных ссуд работникам, а с мая месяца начался процесс поэтапного увеличения заработной платы основным работникам. Показатели выпуска продукции не снижались. Производство работало достаточно ритмично с неизменной загрузкой, таким образом, многие работники почувствовали улучшение своей жизни в результате произошедших перемен. Наступил период эйфории, в которой находился и сам Харламов. Казалось, все ответственные руководители вполне справляются со своей работой, и Геннадий Георгиевич исправно выплачивал вплоть до июля 1999 г. вышеперечисленным руководителям своей команды, за исключением начальника швейного цеха, премию ежемесячно до $300, что составляло 150 % их основного месячного оклада.

Достигнув столь позитивной динамики в финансово-экономических показателях «Яхонта», Харламов стал всерьез задумываться о запуске собственного продукта. Однако серьезного анализа внутренних ресурсов и состояния внешней среды произведено не было, да у Геннадия и не было необходимых знаний для такой работы. Основной упор был сделан на рекомендации экспертов TACIS, утверждавших, что *была* необходимость производства собственного продукта!

Кроме положительного финансового баланса была сделана ставка на человеческий ресурс. Геннадий считал, что сможет рассчитывать как минимум еще на одного талантливого единомышленника – Ривнову Нелю Андреевну. И Харламов пригласил ее для беседы… После детального обсуждения открывающихся перспектив художнику была обещана квартира за счет предприятия не позднее чем через один год.

Совместно Харламов и Ривнова приняли решение отправиться на европейскую ярмарку (ближайшая по срокам и месту проведения– в Познани) с целью поиска качественного сырья и комплектующих. Им было очевидно, что модную женскую одежду можно было делать только из сырья, изготовленного в Западной Европе.

Приняв решение, Геннадий Георгиевич, Ривнова и Кашина укатили в Польшу, где провели целую неделю на ярмарке в Познани с 3 по 9 марта 1999 г. Но, к большому сожалению Харламова, вскоре выяснилось, что достаточно сложно было найти поставщиков тканей, отвечающих, с одной стороны, высоким эстетическим требованиям Ривновой и финансовым возможностям «Яхонта», а с другой – конечного потенциального потребителя модной женской одежды в России. С поставщиками фурнитуры и прочих необходимых компонентов для производства одежды дела обстояли несколько лучше, Кашина установила деловые контакты, и вся необходимая информация ею была получена.

Геннадий на обратном пути мучительно обдумывал звучное название собственного бренда. Не «Яхонтом» же называть стильную одежду!

Все трое вернулись на предприятие в хорошем расположении духа. Новые впечатления, новая информация. Увлеченный новыми перспективами развития бизнеса Харламов как-то упустил из виду чем-то расстроенную Базарову и не придал значения удивлению главбуха Титовой, когда услышал, что гендиректор не может отчитаться за $900, полученных под отчет сверх лимитов, установленных действующим законодательством… Многим в фирме, кроме Геннадия, уже было очевидно, что в руководстве компании зреет «заговор» против Ривновой и Кашиной.

Работа, тем не менее, продолжалась. Выбор поставщиков сырья пришлось делать в Москве на Федеральной ярмарке спустя три недели после польской командировки. На ярмарку в Москву Геннадий Георгиевич, разумеется, отправился с той же командой, что и в Польшу. По итогам переговоров в качестве основного поставщика была определена немецкая фабрика, у которой с «Яхонтом» были контакты еще в 1998 г. Ривнова выбрала сырье, которое не вписывалось в традиционный ассортимент, производимый фабрикой в течение последних пяти лет. К июню 1999 г. Неля Андреевна разработала коллекцию, которая должна была пройти утверждение на совещании, в котором принимали участие основные члены команды включая конструктора экспериментальной лаборатории.

Здесь набиравший силу конфликт впервые вырвался наружу. Неверова и Базарова вместе с преданными им конструкторами буквально камня на камне не оставили от предложенной Ривновой и Кашиной новой программы развития продукции фабрики. Дело было не в моде, а в том, что предложенные изделия (из трикотажного сырья), по мнению оппонентов, технологически не могли быть произведены на «Яхонте». Харламов был в полном недоумении, Ривнова разрыдалась, Кашина была просто в полном замешательстве.

В результате Геннадий, частично согласившись с результатами совещания, дал команду закупить сырья больше за счет ассортиментного сдвига в пользу увеличения выпуска блузок против выпуска свитеров из новой коллекции.

Однако Харламов через пару недель после злополучного совещания предоставил Неверовой и Базаровой возможность ознакомиться с опытом работы одного из предприятий, расположенных в Калининградской области, по производству изделий из трикотажного полотна. Но поездка не была столь результативной, как ожидалось.

Несмотря на явные провалы, Харламов не прекращал публично демонстрировать поддержку идей Ривновой. Когда пришло время массового производства новых изделий, то в процессе выявился брак, обусловленный технологической несопряженностью изделия и существующего оборудования. Вдобавок ко всему прочему не была выявлена маркетинговая составляющая и, как выяснилось, сам Харламов не владел информацией о действительных потребностях рынка. В итоге терпение *владельца* Харламова лопнуло. Он собрал производственное совещание, откровенно наорал на всех этих *бракоделов* и заявил, что «Яхонт» будет делать и продавать то, что требуется на рынке.

Результаты продаж очередного квартала оказались неутешительными – не более 35 % от плана. При этом на рынке хорошо продавались изделия из новой коллекции. Традиционный же ассортимент фабрики шел крайне вяло.

Продолжая развивать бизнес, Геннадий решил подключить к нему своего близкого друга. Они вместе решили действовать уже не по наитию, а «по науке». На паритетной основе был открыт московский офис, там же оборудованы демонстрационный зал и оптовый склад. Одним словом, была создана необходимая основа для продвижения нового продукта на российский рынок, специализированной компанией проведено серьезное маркетинговое исследование в Москве. Как говорится, лучше поздно…

Тем временем ключевые работники на «Яхонте» сделали свои выводы… В результате чего к концу 1999 г. сложилась следующая ситуация:

• Неверова сочла за благо впредь не перечить директору-владельцу, четко выполняя только непосредственные обязанности, не беря инициативу ни в вопросах производства экспортной продукции, которая по-прежнему составляла большую часть объемов производства «Яхонта», ни по вопросам производства собственного продукта.

• Титова с учетом сложившихся доверительных отношений с Базаровой пыталась убедить Харламова, что Татьяна Ивановна хочет только хорошего для предприятия, а с другой стороны, она всячески старалась уличить Кашину как начальника коммерческого отдела во всевозможных злоупотреблениях. Что касается прямых служебных обязанностей главного бухгалтера, Надежда Владимировна исполняла их без нареканий со стороны руководства.

• Базарова по производственным мотивам при каждом удобном случае жаловалась Геннадию на Кашину, обвиняя ее в том, что экспериментальная лаборатория своевременно не получает необходимых ресурсов и требуемой информации для выполнения заданий по созданию собственного продукта в срок.

• Ковчанова пыталась установить неформальные и теплые отношения с Геннадием самыми различными способами – один раз даже принеся из дома без какого-либо повода литров 10 различных солений и закусок.

• Кашина не принимала близко к сердцу нападки коллег, увлеченно постигала коммерцию, не всегда успешно, ее часто подводила память и отсутствие системного подхода.

• Ривнова начала тихо ненавидеть весь творческий коллектив.

Хотя явного противостояния в коллективе не наблюдалось, но очевидный конфликт внутри руководства перешел в затяжную стадию.

В ноябре 1999 г. началась неприятная для бизнеса Геннадия тенденция падения курса немецкой марки. Основную выручку предприятия составлял экспорт в немецких марках при увеличении рублевых затрат. В результате чего Харламов уже с сентября не мог, как прежде, выплачивать высокие премии ведущим сотрудникам компании. Геннадий заявил им, что возможности по стимулированию руководителей появятся лишь после того, как «Яхонт» добьется серьезных успехов на внутреннем рынке.

В то время рабочее место Ривновой находилось в экспериментальной лаборатории, штатная единица художника была в рамках штатного расписания сотрудников этой же лаборатории. Однако персональный оклад художника, установленный Харламовым, был равен окладу начальника экспериментальной лаборатории.

Начальник лаборатории Базыкина, пользуясь своим статусом, разными способами пыталась ущемить Ривнову по любому поводу. Известно, что женская фантазия на этот счет весьма богата. Конструкторы лаборатории, например, понимая ситуацию, не старались реализовывать идеи художника быстро и качественно. Одним словом, обстановка в коллективе экспериментальной лаборатории явно не способствовала командной и продуктивной работе.

Харламов, видя ситуацию, принимает очередное управленческое решение – выделяет Ривновой отдельное помещение для рабочего кабинета, изменяет штатное расписание. Вводит должность главного художника, закрепив ее за Ривновой, повышает должностной оклад Нели Андреевны до уровня зам. директора предприятия. Одновременно с этим он приглашает работать на предприятие еще одного конструктора – С. Е. Кореневу – на должность конструктора в рамках экспериментальной лаборатории.

Коренева Светлана Евгеньевна – один из лучших художников-конструкторов женской одежды в Калининграде. Она долгое время проработала в профильном ПТУ заместителем директора по производственному обучению, одновременно имела весьма достойную частную клиентуру. С. Е. Коренева хорошо знакома с Ривновой по годам их совместной работы в ПТУ и находилась с Нелей в теплых, дружеских отношениях. Они были единомышленниками, но Светлана Евгеньевна и сама была генератором интересных дизайнерских идей. Одновременно она обладала навыками хорошего управленца.

Базарова была встревожена в связи с принятием на работу нового конструктора Кореневой, так как решение о найме новой сотрудницы Харламов принимал самостоятельно, без каких-либо консультаций с Неверовой и Базаровой. Татьяна Ивановна увидела в Кореневой потенциальную претендентку на ее место, о чем в личной беседе напрямую спросила Харламова. На что Геннадий Георгиевич ответил, что у него нет каких-либо планов по замене начальника экспериментальной лаборатории, но вместе с тем он ждет от Базаровой по существу более продуктивной работы и высказал ряд конкретных претензий.

В связи с изменением статуса Ривнова почувствовала себя существенно более комфортно. Единственное, что ее беспокоило, так это затяжка со строительством обещанной Харламовым квартиры. Дело в том, что Геннадий пошел по пути поэтапного финансирования этой льготы. Сначала он приобрел мансарду, заказал проект, выполнение технических условий по которому оказалось очень сложным и дорогостоящим мероприятием. Однако менять вид предоставляемого жилья не хотели ни Харламов, ни Ривнова, так как дом находился в престижном районе, помещение позволяло построить изящную двухэтажную студию. Совместно они договорились потерпеть еще хотя бы год.

Однако события развивались таким образом, что к весне 2000 г. у Ривновой возникла новая проблема. Офис «Яхонта» в Москве, которым руководил друг и партнер Геннадия, занимался продажей основного продукта и всем сопутствующим, что имеется в нормальной компании. Отсюда следует, что художник, работающий в Калининграде, должен иметь надежные и эффективные контакты с продавцом продукта, который создается этим художником. Однако прочные личные контакты Нели Андреевны с главой московского офиса «Яхонта» не складывались. Когда Ривнова узнала, что часть моделей на очередную коллекцию заказывается в Москве альтернативным дизайнерам, то она была явно обескуражена и принесла Геннадию Георгиевичу заявление об уходе.

Харламов, проанализировав сложившуюся ситуацию, сумел убедить Ривнову изменить ее решение покинуть компанию. Хотя не обошлось и без разговора на повышенных тонах между друзьями-партнерами.

С другой стороны, в ходе переговоров с московским другом Геннадий настоял на том, что дополнительные дизайнеры для компании с ее нынешним оборотом на рынке не нужны. Таким образом, конфликт был разрешен и Михаил Сакуров (партнер Харламова) стал просто несколько иначе выстраивать отношения с Ривновой. Ситуация оказалась вроде бы под контролем…

К лету 2001 г. Геннадий решил подвести некоторые промежуточные итоги своей деятельности в новом бизнесе.

Как считал Харламов, им за два с лишним года был допущен ряд серьезных ошибок в отношениях с иностранными заказчиками, в результате чего объемы производства на экспорт и выручка от экспортных операций ежеквартально снижались. Сокращение объема выручки также было обусловлено падением курса европейской валюты.

Однако в последние три месяца Харламов совместно с Неверовой разработали план мероприятий, который должен был позволить к следующему сезону несколько увеличить портфель экспортных заказов.

Результаты продаж осенью 2000 и весной 2001 г. последних двух коллекций были позитивны. Объем реализации от коллекции к коллекции увеличивался на 25 %, нереализованных остатков продукции на складах практически не было ни в Москве, ни в Калининграде. Было очевидно, что коллекции вышли на новый качественный уровень по сравнению с опытами первого года.

Число клиентов «Яхонта» к лету 2001 г. увеличилось и уже насчитывалось более 30 магазинов в различных регионах России, от Владивостока до Санкт-Петербурга, а также 27 московских магазинов, которые в сезон производили до трех оптовых закупок со склада в Москве. Торговая марка «DANS» была близка к узнаваемой определенным сегментом потребителей.

Прибыль от продаж на внутреннем рынке направлялась на увеличение объема производственной программы для внутреннего рынка.

Руководством были сделаны закупки хорошего итальянского сырья на очередной производственный сезон, укрепились и расширились связи с поставщиками из Италии и Германии. Система закупок была организована таким образом, что «Яхонт» мог гарантированно получать сырье вовремя. Цены за приобретаемое сырье у «Яхонта» значительно ниже, чем официальные предложения этих же поставщиков на российском рынке. Однако роль Кашиной в этих операциях, к сожалению, была минимальна. Раз в полгода Сакуров сам летал в Италию из Москвы и организовывал закупки на итальянских фабриках. Он хорошо знал английский язык и имел возможность арендовать машину, мог за четыре дня объездить дюжину фабрик и произвести необходимые закупки. К сожалению, такими качествами Людмила Павловна не обладала – ни английского, ни водительских прав, ни опыта, ни памяти.

На 2002 г. дружные партнеры-владельцы поставили перед собою амбициозную задачу удвоить объем продаж на внутреннем рынке. Кредитные обязательства «Яхонта» были невелики, кредитом компания финансировала теперь только приобретение нового оборудования. Просроченных долгов компания не имела. Текущая задолженность погашалась аккуратно и своевременно.

Ривнова трудилась плодотворно, в конце июня 2001 г. должна была переехать в новую квартиру.

Однако Геннадий видел, что на предприятии оставалось большое количество нерешенных проблем.

Главная задача предприятия – увеличение объемов выпуска для обеспечения роста поставок продукции на экспорт и для внутреннего рынка. Предприятие работало в одну смену, так как экстенсивный рост производства за счет организации второй смены практически не возможен в связи с действующей консервативной системой оплаты труда работников.

Заместитель по производству Неверова не проявляла должной активности для увеличения объемов производства. Она видела свою задачу прежде всего в строгом соблюдении сроков выполнения экспортных заказов, а не в увеличении объемов производства. При существующей загрузке производственных мощностей предприятия источники повышения заработной платы основным работникам отсутствовали.

В 2001 г. в Калининграде было организовано еще одно швейное предприятие с численностью работников и объемами производства, сопоставимыми с «Яхонтом».

Командного духа среди основных руководителей предприятия так и не сложилось. Хотя в последние полгода атмосфера среди руководства была терпимой и не слишком мешала производственному процессу.

Оперативные решения по многим мелким вопросам деятельности калининградской компании приходилось принимать Харламову только лично.

В последние полгода в связи со сложившейся ситуацией у Геннадия все чаще появлялось желание продать бизнес, однако очереди из покупателей либо стратегических инвесторов за дверью его кабинета не наблюдалось.

Геннадий Георгиевич сидел в своем кабинете и всерьез обдумывал идею – предложить занять пост генерального директора «Яхонта» новому конструктору Кореневой, а самому отойти от оперативного управления, оставшись собственником. Ему представлялось, что Светлана Евгеньевна обладает всеми необходимыми профессиональными и личными качествами, и задачи ближайших двух лет, стоящие перед компанией, ей реализовать вполне по силам.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Проанализируйте ситуацию в управленческом аппарате фабрики.

2. Какие, на ваш взгляд, ошибки допустил Геннадий, формируя управленческую команду «Яхонта»?

3. Предложите Харламову ваши варианты дальнейшего развития его бизнеса

Ситуация 2. Москва, как много в этом слове…

Дмитрий Николаевич Симонян, генеральный директор крупного российского предприятия, вышел на улицу. Солнце как будто улыбалось своими теплыми лучами с высоты безоблачного неба. Ветер налетел новым энергичным порывом, подхватывая с газона прошлогодний сор и пыль. В этом стремительном облачке мимо пролетел большой лист газеты, с которого, как будто оглядывая все вокруг, смотрел портрет очень серьезного человека. Через мгновение обрывок газеты упал в большую весеннюю лужу, и серое мокрое пятно стремительно растеклось по всей ее поверхности. А вокруг на пока еще совсем голых деревьях щебетали птицы, звонко журчали веселые ручейки. «Ну, вот и весна! – подумал Дмитрий Николаевич. – Наверно, кто-то сейчас отдыхает, читает книги, а может просто гуляет по улицам, глядя в небо и ни о чем не думая. Но, похоже, это не для меня, я должен решить проблему. Просто обязан найти выход…»

Вчера Семен Михайлович Зайкин, директор московского представительства ОАО «Промтей», оставил на столе Дмитрия Николаевича заявление об увольнении по собственному желанию. В короткой беседе он объявил, что не готов вернуться обратно в Санкт-Петербург, как ему было предложено руководством компании. Для него принципиальным является продолжение работы в московском представительстве. Что ответить Семену? Это был не простой вопрос для Симоняна.

Зайкин работал в компании давно. Он пришел в 1994 г. на позицию продавца и своей обстоятельностью, спокойным, рассудительным характером достаточно быстро завоевал доверие руководителя. С клиентами Семен Михайлович вел себя доброжелательно, всегда был достаточно открыт и общителен. Многие клиенты весьма лестно отзывались о нем. Также Зайкин имел положительные характеристики и от своего прежнего руководства, где он работал старшим мастером производственного цеха. Это, собственно, и послужило поводом для назначения Семена Михайловича руководителем отдельного направления компании.

На этой позиции Зайкин, по общему мнению, также действовал достаточно успешно. И когда в 1996 г. было принято решение открыть представительство компании в Москве, никто не сомневался, что именно Семен Михайлович является наилучшей кандидатурой. Сам Зайкин тоже был рад проявить себя на этой новой и сложной работе. Несмотря на некоторые сомнения жены по поводу переезда в столицу, быстро собравшись, он уехал в Москву один. В течение месяца он нашел для представительства подходящее помещение и заключил договор аренды. Начали обживаться, что называется, с нуля. За два месяца был выполнен ремонт, появились первые клиенты.

Клиенты компании «Промтей» всегда отмечали особое радушие и доброжелательность сотрудников московского представительства, в нем царил некий открытый, радушный, истинно петербургский стиль общения. Здесь им всегда были действительно рады.

Часто клиенты, которые приезжали из далеких регионов, засиживались в офисе до позднего вечера. Так постепенно сложились неформальные, прочные связи.

Первый год жизни московского представительства для его сотрудников был достаточно сложным. Работали много, отдыхать было некогда. Бытовые проблемы были решены на минимальном уровне, отношение коренных москвичей к «провинциалам» из Питера было традиционно пренебрежительным. На выходные большая часть персонала, включая директора, уезжали домой, в Петербург. Иногда с целью выравнивания финансовых потоков Семену Михайловичу приходилось, серьезно рискуя, везти с собой увесистые пачки наличных.

Время шло, продажи росли, увеличивалась прибыль, улучшались условия работы. Теперь все сотрудники, которые не являлись москвичами, жили в отдельных квартирах, в представительстве работало кафе, зарплата сотрудников существенно выросла. Все было бы хорошо, если бы не август 1998 г.…

Августовские события в корне изменили ситуацию. Объемы продаж упали в три раза, многие клиенты московского представительства «Промтея» объявили себя банкротами, другие просили дополнительных отсрочек платежей. Соответственно, возникли типичные для того времени проблемы в коллективе. Руководство головной компании предложило сотрудникам несколько вариантов выхода из сложной ситуации. Преобладающее большинство работников представительства высказались за вариант сохранения общего количества сотрудников при некотором сокращении размеров зарплат. Уменьшилась зарплата и директора московского представительства Зайкина. С тех пор ситуация в Москве стала развиваться по-другому.

В 1999 г., когда в петербургском представительстве большинство проблем с долгами уже были решены, в московском представительстве дела двигались медленно. Кроме того, развился конфликт между руководителями подразделений головной компании и руководителем московского филиала. Семен Михайлович обвинял руководителей в Петербурге, ответственных за поставки, в недальновидности, в отсутствии профессионализма и даже в откровенном головотяпстве. Он стал требовать от руководства «Промтея», чтобы менеджеры направлений «из провинции» чаще бывали в Москве и сами продвигали продукцию компании среди московских клиентов. Однако сам Семен Михайлович на деле никак не поддерживал подобные попытки, отдавая предпочтение чисто административно-хозяйственной деятельности.

Таким образом, постепенно в конфликт втягивалось все большее количество участников. Так, если клиент делал заказ на оборудование, но в данный момент его не было на московском складе, менеджеры по продажам с отчаянием говорили: «Бесполезно, все равно в Питере ничего делать не будут!» А в это время в Петербурге другие сотрудники, изучая по компьютеру все возрастающие запасы неликвидной продукции в московском представительстве, пытались обратить внимание Зайкина и его заместителя на эту неприятную тенденцию.

«Да вы же не понимаете московского рынка, вечно присылаете товар слишком поздно или не по той цене, которая нужна!» – так часто в жарких дискуссиях обвинял Семен Михайлович петербургских коллег, сам постепенно все больше превращаясь в «типичного москвича».

На одной из встреч с Дмитрием Николаевичем Зайкин изложил свое видение развития московского представительства. С его точки зрения, самым разумным являлось предоставление московскому представительству полной самостоятельности в выборе поставщиков, закупке товаров и деятельности, связанной с исследованиями рынка. Однако у Симоняна предложение Семена Михайловича поддержки не получило.

Во-первых, он не был уверен, в том, что Зайкин сможет найти соответствующих специалистов, сформулировать перед ними задачи и проконтролировать их деятельность.

Семен Михайлович – специалист с высшим техническим образованием, а какого-либо образования в области менеджмента он не имел. Это был «чистый» практик с четко выраженными качествами административно-хозяйственного управленца.

Во-вторых, в беседах с Дмитрием Николаевичем Зайкин как-то предложил услуги своего московского товарища – достать бытовую технику по очень выгодным ценам. Алексей Разумов, приятель Зайкина, являлся директором учрежденного «Промтеем» московского предприятия. Несколько позже Разумов разошелся со своими петербургскими учредителями, что наводило Дмитрия Николаевича на грустные ассоциации.

И, наконец, поведение Семена Михайловича в человеческом плане существенно изменилось за последние годы. Он был угрюм, жаловался, что устал работать, обременительно ездить на поезде каждую неделю в Петербург и видеться с семьей от случая к случаю.

Все это побудило Дмитрия Николаевича откровенно поговорить с Зайкиным по поводу его перспектив. Семен Михайлович долго не хотел откровенничать, предпочитая обсуждать некомпетентность и ограниченность петербургских коллег, но все же откровенная беседа состоялась…

Перспективы, которые рисовал для себя Зайкин в ближайшие десять лет, просто поразили Симоняна. Семен Михайлович мечтал построить в ближнем Подмосковье дом площадью не менее 1000 м^2 и «отделать его по высшему классу, так, чтобы и его дети, и родственники, и друзья, если вдруг соберутся все вместе в этом доме, нашли достаточно места». Ежемесячный доход – не менее $ 30 000, и не как зарплата, а в виде процентов от некой круглой суммы, находящейся на банковском счету в надежной стране. «Да и вообще, – заявил Семен Михайлович, – я хочу, чтобы ни я, ни моя семья не испытывали финансовых ограничений».

Это была серьезная «заявка» для Дмитрия Николаевича. Следовало серьезно подумать о перспективах Зайкина в должности руководителя московского представительства «Промтея». В кадровом резерве компании был сотрудник, на которого можно рассчитывать при необходимости. Но все же следовало учитывать, что Семен Михайлович был одним из членов команды, имел большой вес в компании, и его личность ассоциировалась с прошлыми успехами московского представительства. В клубке взаимных претензий было крайне сложно понять реальную степень ответственности за экономические промахи последних лет в работе московского представительства. Кроме того, в соответствии с корпоративной культурой в «Промтее» провозглашалась особая ценность каждого сотрудника, и компания гордилась тем, что в среднем и высшем эшелонах власти не было за последние три года ни одного увольнения.

Взвесив все «за» и «против», Симонян снова вызвал к себе Зайкина и предложил ему выход из сложившейся ситуации таким образом, что, по мнению Дмитрия Николаевича, оптимально решалось бы сразу несколько проблем:

• Семен Михайлович возвращался назад в Петербург и занимал достаточно высокую руководящую должность, связанную с деятельностью всей компании;

• компания оплачивала обучение Зайкина в престижнейшем петербургском институте по 8-месячной программе для менеджеров;

• компания предоставляла такой график рабочего времени и такую загрузку, что Семен Михайлович мог бы эффективно работать и учиться одновременно;

• по завершении обучения предлагалось вернуться к рассмотрению развития карьеры Зайкина в московском представительстве.

«Отдохнет от частых поездок, – рассуждал Дмитрий Николаевич, – побудет с семьей, получит качественное управленческое образование, увидит, как говорится, всю поляну, может быть, все понемногу и утрясется».

Зайкин выслушал предложения генерального, взял неделю для обдумывания и отбыл в столицу. Через неделю на столе Дмитрия Николаевича лежало заявление от Семена Михайловича об увольнении по собственному желанию.

Симонян понимал, что уход Зайкина мог повлечь за собой увольнение многих старых сотрудников московского представительства, которые были лояльны по отношению к Семену Михайловичу. И, как следствие, конкурентная позиция компании на сложном столичном рынке, которая к этому моменту была и так существенно ослаблена, могла оказаться критической…

«…Наверно, кто-то сейчас отдыхает, читает книги, а может, просто гуляет по улицам, глядя в небо и не думая ни о чем. Но, похоже, это не для меня, я должен решить проблему. Просто обязан найти выход», – вернулся к своим невеселым думам Симонян.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какой вариант выбрали бы вы? Уволили бы Зайкина или сочли целесообразным продолжение его работы в московском представительстве?

2. Как вы считаете, было бы целесообразным принять инициативное предложение Семена Михайловича о предоставлении большей независимости московскому представительству?

3. Что, на ваш взгляд, послужило причиной возникновения конфликта между московским и петербургским представительствами? Возможно ли было управлять этим конфликтом?

4. Как вы считаете, почему Зайкин не принял предложения Дмитрия Николаевича?

5. Как вы считаете, как бы могла повлиять предложенная Дмитрием Николаевичем программа на взгляды и убеждения Семена Михайловича в отношении своего будущего в компании и перспективы развития московского представительства в случае, если бы он ее принял?

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 2 «Взаимодействие человека и организации»

Вопросы семинарского занятия:

1. Организационное поведение.
2. Организационное окружение. Модель взаимодействия человека и организационного окружения.
3. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.
4. Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения.
5. Взаимодействие человека и группы.
6. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения. Вхождение человека в организацию Обучение при вхождении в организацию.
7. Влияние организации на процесс вхождения.
8. Доверие в организации.
9. Изменение поведения сотрудника посредством научения.
10. Должностная модель поведения. Личностное деловое поведение.
11. Групповое поведение работников. Управляемость поведением в фирме.

Практические задания

Провести сравнительный анализ проблем взаимодействия человека и организации, направлений и методов их решений на примере:

1) крупной российской компании;
2) компании Приволжского федерального округа;
3) нижегородской компании;
4) американской компании;
5) европейской компании;
6) японской компании.

Эссе. Должностная модель поведения работника (на примере организации, в которой работает магистр).

Тесты

1. Высказывание «Без координирующего начала общество становится сбродом эгоистически настроенных людей» принадлежит:

а) А.Смиту;
б) И.Бентаму;
в) Д.Рикардо;
г) Р.Оуэну.

2. Стихийность индивида дает организации:

а) социализацию;
б) постоянное разнообразие;
в) неуправляемость;
г) произвольность.

3. Согласно какой теории руководителя наделяют властью люди, которые хотят, чтобы ими управляли:

а) теории оптимизации;
б) теория рационализации;
в0 теория восприятия;
г) теория поведения.

4. Принцип индивидуальных отличий раскрыл:

а) Э.Мэйо;
б) Р.Лайкерт;
в) Ч.Бернард;
г) П.Керженцев.

5. Идентификация индивида с организацией означает:

а) равновесие между побуждением и вкладом;
б0 формирование стимулов для субъектов;
в) создание должностных инструкций;
г) формирование ценностных установок.

6. Основой формирование управленческой культуры служит:

а) субъективная культура;
б) контркультура;
в) субкультура;
г) объективная культура.

7. Организационные процессы включают:

а) организацию, самоорганизацию и их сочетание;
б) самовоспроизводство, спонтанность и зарождение;
в) самосовершенствование, самоорганизацию и развитие;
г) зарождение, угасание и функционирование.

8. Концепция административного работника принадлежит:

а) Ч.Бернарду;
б) Г.Саймону;
в) М.Веберу;

г) Ф.Селезнику.

9. Согласно теории институтов коррупция зависит от:

а) величины национального дохода;

б) размеров природных ресурсов;

в) правил игры;

г) экономического роста.

10. Основными эволюционными правилами являются:

а) отбор и вариация;

б) сохранение идентичности и адаптация к внешней среде;

в) рождение и развитие;

г) функционирование и угасание.

Анализ конкретных ситуаций.

Ситуация 1. «ПИК» в его карьере

В октябре 1998 г. генеральный директор и основной владелец ЗАО «ПИК» Михаил Нестеренко, убедившийся в неспособности своего главного бухгалтера Марины Николаевой объяснить финансовую ситуацию на предприятии после августовского кризиса, окончательно принял решение пригласить в фирму финансового директора и, возможно, нового главного бухгалтера.

«ПИК» был создан в 1995 г. самим Михаилом. Для работы в компании он пригласил некоторых своих друзей, с которыми некогда учился вместе в питерском Политехе и пересекался в разных жизненных ситуациях и на которых, как он считал, можно вполне положиться.

В качестве стартового капитала Михаил использовал ту долю, которую получил, выйдя из бизнеса, как партнер Сергея Васильева. Причиной выхода была конфликтная ситуация в отношении стратегии развития фирмы. В связи с тем, что не удалось найти приемлемый вариант развития, акционеры решили разойтись каждый со своей долей.

Дела у Михаила, в отличие от Сергея, пошли в гору. Компания ЗАО «ПИК» стала холдингом с отдельными предприятиями, во главе которых стояли близкие Михаилу по духу люди. С основания фирмы и до осени 1998 г. главным бухгалтером была Марина Николаева, которая, как и другие ключевые руководители, прошла вместе с Михаилом через все испытания и преодолела те трудности, с которыми сталкиваются главные бухгалтеры российских фирм.

Авторитет Марины среди сотрудников фирмы, особенно бухгалтеров, был достаточно высок, и ее компетентность сомнений не вызывала. За время работы в компании Марине удалось поставить регулярный учет, обучить бухгалтеров международным стандартам учета, построить работу в бухгалтерии должным образом. Единственной проблемой Марины являлось то, что, будучи по своей натуре человеком последовательным и сильным, она требовала, чтобы перед ней всегда формулировали проблему предельно точно, и для решения поставленной задачи она избирала наиболее верный путь.

Почти всегда ее выбор оправдывал себя, но, как правило, не был вполне понятен Михаилу. Однако вскоре обнаружилось, что Михаил и Марина говорят об одних и тех же вещах, но на разных языках. Марина – образованный бухгалтер, кандидат экономических наук, лицензированный аудитор, а Михаил – типичный российский предприниматель с техническим образованием, который твердо убежден в том, что для успешного ведения бизнеса не обязательно иметь какое-то специальное образование. Более того, его раздражали «заумные» речи Марины и зачастую он испытывал желание иметь на месте Марины более покладистого человека, который понимал бы его так, как ему хотелось.

Развитие конфликта привело к тому, что Михаил, не поставив в известность директора по персоналу, начал поиски новых сотрудников: главного бухгалтера и финансового директора.

Поскольку сам он этим заниматься не мог, задание было перепоручено службе безопасности. Для Михаила было крайне важно, чтобы эти люди не допустили утечки информации о его кадровых планах. Через некоторое время начальник службы безопасности отрапортовал Михаилу о найденном главном бухгалтере и невозможности найти финансового директора, который бы отвечал скромным требованиям службы безопасности. Для поиска финансового директора было решено воспользоваться услугами рекрутингового агентства, и вскоре проблема была успешно решена.

Претендентом на должность главного бухгалтера оказалась давняя знакомая Михаила, которой он доверял не меньше, чем менеджерам, с которыми работал последние несколько лет. Наталья Левашова, так звали нового главного бухгалтера, приступила к исполнению своих обязанностей с 1 декабря 1998 г. одновременно с финансовым директором, должность которого занял Николай Слизко. Николай был совершенно новым для компании человеком, прежде ни с кем из ее сотрудников не пересекавшимся. Марину же уволили «по собственному желанию» с 15 декабря 1998 г., не предложив альтернативной работы в компании, полагая, что вряд ли она согласится на другую должность.

Времени на подготовку кадровых перестановок было катастрофически мало, и Михаил, естественно, не успел разработать требования к новым менеджерам, а в силу своей загруженности он поручил выполнить эту работу директору по персоналу. Единственное, что Михаил успел сообщить директору по персоналу, было сформулировано следующим образом: «В принципе, финансовый директор важнее главбуха, но Наталью мы в любом случае оставим в фирме и не будем назначать ей испытательного срока». На вопрос о профессиональных качествах Натальи прозвучал ответ: «Там все нормально – безопасность проверила».

Директор по персоналу не вполне уловил мысль Михаила, но решил в первую очередь разработать функциональные обязанности для новых работников, что, собственно, большого труда не составило. Марина Николаева в свое время пришла в компанию со своей должностной инструкцией и тем самым избавила от необходимости проделывать эту работу для Натальи, а должностную инструкцию финансового директора он попросил Николая составить самостоятельно и отдать на утверждение Михаилу.

Первые три месяца все шло просто замечательно. Оба новых работника входили в должность, не вдаваясь в детали того, кто что должен делать, просто у каждого была своя работа, но оба слышали, что финансовый директор по статусу выше главного бухгалтера.

Вскоре Николай разработал новую систему финансового планирования и контроля, внедрение которой требовало серьезных изменений в существующей системе учета. Подготовив свое предложение в письменном виде, он представил свои мысли Михаилу, которому идея понравилась, и новую систему было решено внедрять.

Наталье было предложено в течение трех дней ознакомиться с предлагаемыми нововведениями и высказать свои соображения относительно сроков изменения учетной системы и целесообразности предложений Николая. В принципе, предложения были вполне разумными и отвечали требованиям компании по построению более эффективной системы финансового контроля деятельности фирмы. Однако многое из того, о чем шла речь в предложениях Николая, было невыполнимо без изменений в учете, которые казались Наталье сложными, и она не решилась назвать сроки изменения учетной системы. Кроме того, ей показалось необоснованным игнорирование ее мнения при разработке нововведений. Вместо рецензии на предложения Слизко Наталья подготовила свой вариант системы планирования и контроля, в котором основные идеи были заимствованы у Николая, но были дополнены подробным описанием требуемых изменений в учетном процессе.

Ситуация осложнялась тем, что Наталья отказывалась подчиняться Николаю, так как, по ее мнению, имела на это полное право. («В моей должностной инструкции не

написано, что я должна подчиняться финансовому директору.») Николай же, в свою очередь, полагал, что прав именно он, потому что в его инструкции указано обратное, и отступать он не намерен. Причем в самой бухгалтерии уже шли изменения в соответствии с планом Натальи. Михаил на это смотрел спокойно, поскольку полагал, что если в основе предложений Натальи лежат мысли Николая, то после внедрения нововведений все уладится само собой. Ведь в итоге все должны будут получить то, что им нужно. Михаилу не хотелось конфликтовать с Натальей, а на требования финансового директора разъяснить ситуацию он просил немного подождать, так как еще не решил.

Тем временем процесс затягивался. Рядовые бухгалтеры не успевали заниматься внедрением нововведений в учете, так как еще при Марине их рабочий день был практически полностью расписан и времени на что-либо другое, кроме как на каждодневную рутину, не оставалось. Наталья не совсем понимала, почему у бухгалтеров не хватает времени на выполнение ее распоряжений, и потребовала от своих подчиненных уделять больше внимания ее последним распоряжениям. Как и следовало ожидать, результата это не принесло. Тем временем Николай ждал решения Михаила, который под разными предлогами уходил от окончательного разговора. Поскольку, судя по отчетам, дела фирмы шли более чем успешно и все сотрудники (в том числе Николай и Наталья) получали значительные премии, то все стороны в той или иной мере терпели напряженную ситуацию.

Однако осенью 1999 г. Николай получил весьма заманчивое предложение от конкурирующей фирмы и написал заявление об уходе, которое незамедлительно передал Михаилу. Терять финансового директора Михаилу не хотелось, но в то же время он не представлял себе, как его удержать…

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какое место должно занимать в организации подразделение по управлению человеческими ресурсами и соответствовало ли этим требованиям положение кадровой службы ЗАО «ПИК»?
2. Какие существенные ошибки допустило руководство компании при принятии кадрового решения найме главного бухгалтера и финансового директора?
3. Считаете ли вы возможным (если это необходимо) удержать Николая в компании, и если да, то как это сделать?
4. Какие действия должно предпринять руководство компании для избежания подобных ситуаций в будущем?

Ситуация 2. Территория застоя

Компанию «Park» уже давно лихорадило. Но последние события показались сотрудникам просто ударом грома среди ясного неба. Собственники компании приняли решение освободить от должности генерального директора, проработавшего в компании последние три года, и назначить временно исполняющим обязанности генерального директора молодого специалиста, да еще женщину, которая до этого работала в течение полугода главным бухгалтером этой компании.

ООО «Park» – это 52 открытые охраняемые автостоянки, имеет двадцатипятилетнюю историю и на фоне современной петербургской бизнес-среды выглядит как причудливое реликтовое дерево в лесу среднерусской полосы – ценный, но достаточно бесполезный предмет. Компания была основана в 1970-х гг. теперь уже прошлого столетия как единственный владелец всех автостоянок Ленинграда. Положение монополиста и советский стиль руководства наложили сильный отпечаток на лицо фирмы. Компания существенно сдала свои позиции с приходом рыночных отношений (многие стоянки ликвидировались, конкуренты теснили).

К началу 2001 г. структура ООО «Park» выглядела достаточно просто.

Управление фирмы включает следующие структуры:

- заместитель директора по правовым вопросам;

- служба главного инженера;
- служба главного механика;
- служба главного энергетика;
- инженеры по эксплуатации;
- инженеры по учету транспортных средств;
- отдел кадров;
- бухгалтерия.

Всего в управлении компании, включая технический персонал, водителей и охрану, трудится 42 человека. Для размещения Управления компания арендовала у КУГИ огромный офис на Васильевском острове. Ключевые посты в управлении занимают ветераны фирмы, проработавшие в компании с ее основания, средний возраст которых 74 года.

Генеральным директором компании до принятия собственниками нового кадрового решения избран серьезный мужчина, 50-летний Станислав Иванович Редько, отставник, по всем данным «настоящий полковник», которого к тому же собственникам компании настоятельно рекомендовал его родственник – крупный милицейский чин из Москвы.

Общий штат работников всех автостоянок составлял чуть более трехсот человек. Режим работы был сменный: сутки через трое или четверо. Собственно автомобильные стоянки компании были разбросаны по всему Питеру, на значительном удалении друг от друга и от управления. Многие из них были нерентабельны в силу неудобного территориального расположения с заполнением машинами менее чем на половину. Техническое состояние дорожного полотна большинства стоянок плачевно, а будки охранников и освещение оставляли желать лучшего. Одним словом, чтобы как-то привлечь автовладельцев, руководство компании старалось держать уровень цены умеренным, предоставляло различные льготы по оплате услуг, а многие «нужные» клиенты вообще их не оплачивали. Низкая заработная плата, плохие бытовые условия толкали работников стоянок на антиобщественные поступки – воровство, пьянство и т. п.

Финансовое состояние компании «Park» было неустойчивым. Фирма хронически была должна – бюджету, работникам, собственникам, городу за аренду земли. Следует отметить, что в целом спрос на услуги автостоянок в городе был высоким и устойчивым, поэтому стоянки конкурентов росли как грибы – чистенькие, ухоженные, с внимательным персоналом и набором дополнительных услуг.

До определенного момента собственники не вмешивались в работу компании, но в 2001 г. стало очевидным, что компания стоит на грани банкротства. В этих условиях собственники компании, уполномочив члена совета директоров Дениса Григорьевича Расторгуева, решили более детально изучить состояние компании и присмотреться к кадрам.

Выполняя ответственное поручение, Денис Григорьевич провел серию совещаний и личных встреч с руководством компании, запросил аналитические материалы. Итогом этой работы летом 2001 г. стало принятие решения собственников о замене ключевых фигур управления компании, включая генерального директора. Возглавить компанию было предложено главному бухгалтеру фирмы 28-летней Ирине Сергеевне Головачевой. Кандидатура Ирины, вероятно, привлекла внимание собственников потому, что на совещаниях она регулярно высказывала дельные предложения по улучшению работы компании, как правило, подкрепляя их основательными аналитическими выкладками, при этом имела степень кандидата экономических наук, опыт работы аудитором и ко всему прочему успешно заканчивала обучение на юридическом факультете Петербургского университета.

Для Ирины это предложение было неожиданным, и руководство бизнесом автостоянок не входило в ее планы. Она для себя решила весной 2002 г. пройти обучение по программе MBA в лучшей питерской бизнес-школе, а после завершения программы открыть собственное дело. Ирине казалось, что в профессиональном плане решение и

выбор собственников весьма неудачны вследствие того, что у нее не было опыта управленческой деятельности. Все это она и изложила Денису Григорьевичу, который пригласил ее для объявления предложения собственников.

В результате переговоров в декабре 2001 г. было достигнуто соглашение, что Ирина временно (максимум до апреля 2002 г.) возглавит фирму, и, если будет оказана полная поддержка со стороны собственников, то она готова провести самые первоочередные антикризисные мероприятия.

На своем новом руководящем посту Ирина Сергеевна прежде всего осуществила корректировку ценовой политики компании: отменила все неоправданные льготы, сменила систему тарифов на услуги фирмы, разработала программу оптимизации затрат фирмы, включая ликвидацию нерентабельных стоянок. Высвободившиеся в результате данных мероприятий средства предполагалось направить на благоустройство действующих стоянок, улучшение их дорожного покрытия, наведение чистоты и порядка, внешней привлекательности. Усилия нового директора не замедлили сказаться: выручка компании стала расти. В интервью местной газете «Деловой Петербург» Ирина высказала несколько интересных идей по развитию сети автостоянок в городе, что привело к установлению перспективных деловых контактов. Совместно с собственниками было выработано и стратегическое решение: строительство современного автосервисного комплекса.

Однако не все было столь гладко и безоблачно. Наиболее проблемным был вопрос о кадрах, и он встал перед Ириной, что называется, в полный рост. Сотрудники компании по-разному отнеслись к назначению молодой женщины на должность и. о. генерального директора. Беседы с персоналом показывали, что многие довольно сдержанно отнеслись к новому директору и заняли выжидательную позицию с учетом того, что это ее временный статус. Большинство же работников компании отнеслись к кадровому решению собственников с пониманием и одобрением, всячески оказывали Ирине посильную помощь. Некоторое время спустя после вступления в новую должность Ирина Сергеевна проинформировала собственников о проблемах, которые требовали сиюминутного решения:

1. сокращение аппарата управления, причем под сокращение попадали и заслуженные пожилые люди, по отношению к которым требовалась особая деликатность;
2. выполнить анализ работ персонала управления и четко прописать все функциональные обязанности и ответственность каждого менеджера компании и организовать в этой связи соответствующий подбор кадров;
3. создать собственную службу менеджмента персонала, которая могла бы организовать весь комплекс работ с линейным персоналом: подбор и отбор, систему оценки работы, обучение и т. д.;
4. разработать эффективную систему стимулирования работников стоянок с целью существенного сокращения текучести кадров, сделать материально выгодной абсолютно честную работу.

Собственники не возражали. Ирина, окрыленная поддержкой собственников с энтузиазмом взялась за решение поставленных задач. Конечно, она понимала, что это потребует значительно большего времени и труда по сравнению с тем, что имелось в ее распоряжении, но она хотела добиться пусть небольших, но конкретных и реальных результатов. Однако наступающий апрель застал Ирину в серьезных размышлениях – что-то все же не срабатывало в ее кадровой реформе, не все шло так, как хотелось, то ли не хватало знаний, то ли опыта руководства людьми. Она постоянно задавала себе одни и те же вопросы:

1. Что необходимо сделать прежде всего? Какие кадровые мероприятия являются приоритетными?
2. Возможно ли добиться конкретных результатов в столь сжатые сроки?

3. Как должен выстраивать кадровую политику топ-менеджер, пришедший в уже сложившийся коллектив?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Помогите ответить Ирине на мучающие ее вопросы.
2. Стоит ли Ирине уходить с новой должности в соответствии с ее жизненными планами?
3. Какое кадровое решение вы предложили бы собственникам фирмы «Park» в случае ухода Ирины?

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 3. Организационные процессы

Вопросы семинарского занятия:

1.Организационные коммуникации.
2. Процесс коммуникации и коммуникационные стили.
3. Вербальные и невербальная средства коммуникации.
4. Формы деловой коммуникации.
5. «Коммуникационное пространство» руководителя.
6. Подготовка и ведение деловой беседы и переговоров.
7. Власть и влияние. Источники власти в организации.
8. Содержание понятия лидерства в управлении организацией. Лидер и менеджер.
9. Традиционные концепции лидерства.
10. Инновационные теории лидерства.

Практические задания

Провести анализ организационных коммуникаций, дать характеристику проблем лидерства руководителей различных уровней иерархий российских компаний (на примере организации, в которой работает магистр).

Анализ конкретных ситуаций.

Ситуация 1. Проблемы роста?

Фирма «Рост» начала свою деятельность в 1996 г. Штат ее состоял всего из семи человек. Ее руководитель – Иванов Николай, 29 лет, по образованию инженер-строитель, после окончания института работал на стройке на различных объектах, является собственником фирмы.

Компания «Рост» – хорошо известная сегодня компания на региональном западно-сибирском рынке стройматериалов. Известность пришла благодаря бурному развитию фирмы в течение последних пяти лет.

В связи с бурным ростом индивидуального строительства столярная продукция была весьма востребована, что и позволило Николаю начать успешно развивать свой бизнес. Первой продукцией «Рост» были окна, двери и другая столярка для счастливых собственников новой недвижимости.

Через год Иванов, знакомясь с различными направлениями развития деревообработки и других сопутствующих областей бизнеса, на одной из выставок обратил внимание на стеновые панели МДФ для внутренней отделки.

Собрав необходимые средства, он приобрел небольшой заводик для выпуска данной продукции и начал успешно развивать его.

Кризис 1998 г. ему удалось преодолеть с незначительными потерями, и после небольших структурных перестроек Николай достаточно быстро наладил производство. Уже с весны 1999 г. начался рост реализации продукции, и к концу года компания достигла докризисных объемов продаж. Таким образом, динамично развиваясь, к 2001 г. маленькая фирма превратилась в эффективно работающую компанию с общей численностью персонала более 200 человек.

Компания ООО «Рост» была хорошо известна на рынке строительных материалов не только Западной Сибири, но и России в целом. Весь этот период компания развивалась очень быстро, объемы продаж, начиная с 1999 г., ежегодно удваивались. К 2001 г. фирма

работала с большим количеством региональных партнеров. Понятно, что развитие продаж по разным регионам было неравномерным. Экономика страны стабилизировалась после кризиса, и влияние конкурентов стало ощущаться очень сильно, в том числе и со стороны зарубежных производителей. Николай, размышляя о том, как строить бизнес в предстоящем 2001 г., пришел к выводу, что дальнейшее активное развитие возможно только через развертывание в регионах сети своих представительств. Естественным образом встал вопрос о кадрах.

Необходимо отметить, что при поиске и подборе кадров в компании всегда руководствовались принципом: «Мы никогда не берем готовых специалистов извне, а воспитываем и даем расти собственным сотрудникам». И это были не просто слова. В 2000 г. руководителями всех структурных подразделений «Рост» были те сотрудники, которые начинали работать в компании еще в 1996–1997 гг. В фирме огромное внимание уделялось работе с персоналом. Директор сам лично проводил собеседования со всеми кандидатами на ключевые подразделения – отделы продаж, маркетинга, бухгалтерии и ФЭО, информационного отдела. Следует отметить, что в компании хорошо работала система подбора новых работников: обязательной была процедура заполнения кандидатом анкеты и первичного собеседования с сотрудниками отдела персонала, а также подробное собеседование с линейным менеджером.

Сам Николай при подборе персонала всегда ориентировался в первую очередь на «личности», высокий потенциал кандидатов, предполагая, что при активном развитии компании необходимы будут в перспективе хорошие руководители. Организационная структура «Рост» традиционно формировалась под конкретные задачи, которые ставились руководством. Таким образом, если задача решалась – то хорошо, если нет, то в этом случае подбирался новый руководитель соответствующего подразделения, и ему предоставлялась возможность добиться решения поставленной задачи.

Именно так поступил Николай. Он принял решение об открытии в регионах своих собственных компаний, которые осуществляли бы продажу продукции «Рост».

Николай 15 января 2000 г. собрал у себя совещание руководителей отделов маркетинга и продаж, финансовой службы, складской службы и поделился идеей дальнейшего развития компании в регионах. Проблема была сформулирована следующим образом: через два месяца в Нижнем Новгороде должен начать работу филиал «Рост». Руководителем проекта был назначен один из сильных менеджеров отдела маркетинга, Василий Горовой. Всем отделам компании необходимо было выделить по одному человеку в состав команды филиала «Рост», который должен начать работу в Нижнем Новгороде через полтора месяца.

Новый проект с самого начала был хорошо продуман. В компании имелось представление о регионе, и было выбрано место, где разместятся офис и склад. Однако для всех отделов данный проект создавал немало трудностей, решить которые сразу невозможно. В первую очередь это касалось персонала конкретных подразделений.

Выяснилось, что к выделению людей для организации представительства фирма была не готова. Участникам проекта пришлось в спешном порядке передавать текущие дела. Принимающая новые дела сторона также не была подготовлена к дополнительной нагрузке.

Отдел персонала в авральном порядке производил набор на вакансии. Ввиду того, что все участники проекта должны были ехать на новое место жительства, для них был сформирован социальный компенсационный пакет, состоящий из оклада, премии за выполнение плана, оплаты два раза в месяц авиабилетов из Нижнего Новгорода и обратно; кроме того, был определен срок в 6 месяцев для организации бизнеса на новом месте. После реализации данной части проекта члены команды могли при желании вернуться назад.

Перед отъездом все члены команды прошли дополнительное обучение (ускоренный тренинг) в соответствии с их новыми обязанностями. Василий Горовой на месте провел

устное распределение обязанностей и объяснил критерии оценки эффективности работы каждого члена команды. И «процесс пошел»…

Проблемы появились не сразу. Через полгода пришло время для замены участников команды, и оказалось, что замена не готова. При этом никто толком не мог сказать, почему на работу в представительство на их территории не приняли никого из специалистов Нижнего Новгорода. В родном «Росте» участников первого десанта уже никто не ждал.

Тем более, что представительство успешно поработало и в целом его специалисты решили поставленные перед ними задачи. Все участники проекта ожидали после возвращения домой дальнейшего карьерного роста и новой интересной работы. Однако им смогли предложить только то, чем они занимались до своей командировки.

Руководитель проекта после возвращения поработал еще несколько месяцев и уволился. Он перешел на место исполнительного директора в одну из местных компаний. Другие члены проекта также рассматривали предложения «со стороны». Новая команда, посмотрев на результаты возвращения первого «десанта», уже через несколько месяцев начала проситься обратно, ссылаясь на различные «объективные» причины.

В результате в 2002 г. представительство «Рост» в Нижнем пришлось закрыть: оно приносило лишь убытки. Работать там даже на временной основе желающих не находилось. Привлечь же работников из числа местных жителей так и не успели…

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Оцените политику компании по управлению человеческими ресурсами.
2. Какие кадровые ошибки были допущены руководством фирмы при организации представительства?
3. Существуют ли возможности возобновить работу представительства «Рост» в Нижнем Новгороде? Предложите план мероприятий по кадровому обеспечению работы представительства.

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 4. Диспозиционная система организационного поведения

Вопросы семинарского занятия.

1. Диспозиционные управленческие отношения. Управленческие позиции руководителей.
2. Личностный потенциал руководителя, эмоциональный интеллект менеджера. 3.Ролевая рассогласованность поведения.
3. Делегирование полномочий работникам.
4. Инновационное поведение в организации. «Силовые поля» нововведений.
5. Сотрудничество в управлении организацией.
6. Управленческая концепция руководства.
7. Стратегии, способы и приемы предупреждения конфликтов.
8. Учет в управленческой деятельности социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий сотрудников.

Практическое задание

Провести анализ практики делегирования полномочий в организации (на примере компании, в которой работает магистр).

Эссе.

Борьба со стрессовыми ситуациями в коллективе.

Анализ конкретных ситуаций.

Ситуация 1. Один день из жизни топ-менеджера

Владимира Леонидовича Смирнова разбудил яркий луч апрельского солнца за пять минут до того, как это должен был сделать будильник. Владимир энергично покинул кровать, принял душ, позавтракал и уже через 25 минут сидел за рулем служебного «Мерседеса». Справа от него сидел его водитель-охранник. Владимир закурил и, утопив

педаль в пол, помчался на работу, хотя спешить ему, собственно, было совсем не обязательно. Уже 3 года Смирнов возглавлял фирму ЗАО «Пром-Трейд», которая занималась комплектацией промышленных предприятий во всех регионах России. Компания развивалась из года в год и была куплена Владимиром после кризиса 1998 г. Таким образом, Владимир Леонидович был не только ее генеральным директором, но и единственным акционером.

В свои 35 лет он привык быстро принимать решения, что помогло ему сколотить состояние в сфере производства и торговли спиртными напитками, игрой на бирже ценными бумагами и на реализации нефтепродуктов. Кризис помог Владимиру приумножить капитал, но он решил больше не рисковать и в начале 1999 г. выкупил контрольный пакет акций ЗАО «Пром-Трейд».

Смирнова вполне устраивала компания, которая за 5 лет существования смогла добиться лидирующего положения на рынке, а первые успехи и нежелание согласовывать ни с кем свои решения в дальнейшем подвигли Владимира к единоличному обладанию компанией.

И вот наш герой уже в своем просторном кабинете пьет традиционный утренний кофе, изучает свежие газеты и анализирует распорядок дня. По дороге на работу Владимир назначил пару важных встреч с потенциальными клиентами и теперь давал указание секретарю о переносе еженедельных совещаний по финансовым и сбытовым вопросам, хотя в приемной уже начали собираться участники одного из них. На осторожное замечание секретаря Владимир заявил, что после встречи хотел бы видеть только главного бухгалтера и финансового директора, а остальные могут заниматься своими делами. Для себя он отметил нерадивость секретаря и необходимость переговорить по этому поводу с директором по персоналу.

Встреча с клиентами прошла успешно. Владимир умел убеждать людей и был хорошим продавцом. Дальнейшее ведение контракта он поручил самому продвинутому менеджеру по сбыту и хорошему приятелю – Андрею Быстрову.

Правда, Андрей попытался напомнить о своей перегруженности и планах уйти в отпуск на следующей неделе. Быстров планировал поездку с семьей в Египет еще в декабре, в период согласования графика отпусков на следующий год. Это должен был быть его первый отпуск за три года работы в «Пром-Трейде». Владимир не мог не отпустить Андрея, хотя понимал, что поручить эту работу некому.

Владимир вызвал к себе директора по сбыту, который возглавлял его со дня основания компании, – Александра Ивановича Божко, непосредственного руководителя Андрея. Ранее Божко возглавлял небольшое производство в составе крупнейшего завода, где у него в подчинении было более 150 человек. Александр Иванович неплохо разбирался в потребностях промышленного предприятия и владел искусством продаж. Заменить Божко у Владимира Смирнова не поднималась рука, хотя бы потому, что менять было некем. Да и мешал он не сильно.

Вот и сейчас, в который раз, Божко затруднился с решением о выполнении нового заказа. В последнее время продажи компании росли из квартала в квартал, и все менеджеры были достаточно загружены. Но показывать это Владимиру он не стал. Вернувшись в кабинет, Александр Иванович вызвал по телефону своего инициативного подчиненного и назначил его ответственным за новый заказ. Когда же подчиненный попытался уточнить детали и сроки выполнения заказа, это закончилось криком со стороны Божко и менеджеру ничего не оставалось, как немедленно приступить к выполнению задания.

А в это время в кабинете Смирнова уже сидели Дмитрий Самсонов, главный бухгалтер, и Георгий Михайлович Мерман, финансовый директор «Пром-Трейда». Смирнов уважал этих людей, так как они отвечали за деньги компании. Георгий Михайлович Мерман был прирожденным финансистом и, несмотря на возраст, в свои 69 лет успешно справлялся с обязанностями. Владимир мог спокойно заниматься общим

руководством компанией и перспективным развитием, так как все финансовые вопросы Георгий Михайлович брал на себя. Дмитрий, как главный бухгалтер, полностью отвечал интересам Смирнова, который переманил его из другой компании. За полтора года работы Дмитрий полностью оправдал надежды Смирнова, однако в последнее время Владимир подметил определенную напряженность в отношениях с Дмитрием.

Выслушав доклад Мермана о текущей ситуации в фирме и анализ работы по результатам 2001 г., Смирнов затронул свою излюбленную тему – сокращение расходов на бухгалтерию. До прихода в «Пром-Трейд» Владимир полагал, что единственной функцией бухгалтерии является ведение налогового учета.

Тем более, что Божко на общих собраниях постоянно отмечал возрастание сложностей в общении с бухгалтерией, непрерывно требующей от его менеджеров каких-то документов, в то время как им некогда выполнять свою основную работу. Аргументы Самсонова о возросшей загруженности бухгалтеров в связи с увеличением оборотов и количества контрагентов Владимир не принимал. Какой может быть рост загруженности, если прибыль снижается? Смирнов сам оборвал начатый им разговор и заявил, что совещание закончено. Георгий Михайлович был достаточно опытным и мудрым, чтобы не вступать в бесперспективный спор…

Дмитрий вышел из кабинета первым. В который раз приходилось доказывать начальству элементарные вещи. Но с каждым разом ему все меньше хотелось делать это. По пути в свой кабинет он вспомнил об обещаниях Смирнова при приеме на работу: месячное вознаграждение в размере $2 тыс., служебный автомобиль и решение вопроса обучения сына. Однажды, напомнив о договоренностях, он не был услышан Смирновым, а будучи человеком скромным, решил про себя больше эти вопросы не поднимать. Усевшись в свое кресло, Дмитрий в очередной раз достал из стола написанное месяц назад заявление об увольнении и опять положил его обратно. Сегодня у него слишком много работы, чтобы думать об этом серьезно.

Да и Смирнову некогда вспоминать о каких-то там обещаниях. Он считал своей главной задачей развитие компании, поиск новых клиентов, разработку новых продуктов. С клиентами у него вроде бы получалось, а вот с продуктами все обстояло значительно сложнее. Он уже неоднократно делился соображениями с Божко и с Мерманом, но никакой практической отдачи и встречных идей не было. Владимир понимал, что предстоит поиск новых сотрудников для осуществления его замыслов, и поставил себе на заметку очередной вопрос к директору по персоналу.

Свободный час до обеда Владимир использовал для занятий спортом. Два раза в неделю он играл в теннис со своими клиентами. Вот и сегодня игра удалась, и Владимир в раздевалке завел разговор о новых условиях контракта, предложив вернуться к их обсуждению в офисе.

Обед Смирнова прошел в корпоративной столовой, куда он вернулся после тенниса. За обедом Владимиру удалось решить пару оперативных вопросов с начальниками отделов. Конечно, он может пообедать и в отдельном зале, но все же он предпочитал просто подсаживаться к своим подчиненным и «работать» даже во время обеда, изучая тем самым проблемы компании «снизу».

Смирнов не любил работать после обеда. Большую часть времени уделял прессе и разборке корреспонденции. Очередной раз зазвонил телефон, и Игорь Мягков уточнил, когда можно зайти переговорить. Владимир попросил сделать это через 20 минут и продолжил чтение полученных по электронной почте сообщений.

Игорь Мягков, сотрудник с высшим медицинским образованием, полтора года руководил службой персонала компании. В компанию «Пром-Трейд» Игорь пришел после перестройки и несколько лет возглавлял один из отделов. Проучившись два года в бизнес-школе, он так и не получил диплома MBA, но зато четко усвоил возрастающую роль управления человеческими ресурсами в российских компаниях и решил на этом построить свою карьеру. А тут в компанию пришел новый собственник и генеральный директор –

Владимир Смирнов. Мягков, используя свой шанс, убедил новоиспеченного генерального директора в необходимости назначить его директором по персоналу и только сейчас начал осознавать, какую ответственность он на себя взвалил. В свою очередь, Смирнов был вполне доволен Игорем, так как директор по персоналу был его союзником, он соглашался со всеми его идеями и даже иногда выдавал их за свои.

Смирнов, закончив с почтой, вызвал Мягкова для обсуждения с ним необходимости заменить секретаря, в очередной раз формулируя свои требования. В голосе Владимира Леонидовича сквозило некоторое раздражение, вызванное тем, что уже четвертый раз за время его работы в «Пром-Трейде» приходится менять секретаря.

Мягков сразу согласился с шефом и доложил о том, что уже начал поиск замены. Собеседники плавно перешли к вопросу потребностей в персонале для осуществления планов Смирнова по развитию компании и внедрению новых услуг. Донеся до Мягкова ключевые моменты, Владимир попросил дополнительно согласовать их с Самсоновым и Божко и лишь потом приступить к действиям.

Отметив указания руководителя у себя в тайм-менеджере, Мягков вдруг вспомнил о разговоре месячной давности со Смирновым относительно жалоб клиентов и проблем взаимодействия между сотрудниками компании. Тогда, проанализировав ситуацию в компании, Владимир Леонидович поручил Мягкову подготовить документ, регламентирующий взаимоотношения между сотрудниками и клиентами. Игорь уже две недели назад подготовил проект этого документа, немного переработав полученный от партнеров образец, но забыл взять его на сегодняшнюю встречу. Немного подумал и решил вернуться с указанным документом в кабинет Смирнова. Владимир в это время уже обсуждал по телефону свои планы на вечер, что дало Игорю время не только отдышаться, но и собраться с мыслями. Вернувшись к беседе, Смирнов получил от Мягкова документ следующего содержания:

Ситуация 2. Правила деловой этики компании «Пром-Трейд»

1. Общие правила

Мы все осознаем, что каждый сотрудник прежде всего - личность и член коллектива, и в этом мы видим наше преимущество, поэтому у нас принято уважительное и терпимое отношение друг к другу и к чужому мнению независимо от должности и функциональных обязанностей. Мы избегаем излишней фамильярности в отношениях, следим за своей речью и обращаемся друг к другу на совещаниях и во время переговоров с клиентами только на ВЫ. Все это позволяет нам избежать конфликтных ситуаций, создать здоровую рабочую атмосферу, необходимую для решения стоящих перед нами задач любой сложности.

2. Прием клиентов и партнеров в офисах и представительствах

Мы уважаем наших клиентов и партнеров и дорожим их временем. Для того чтобы клиенты в это верили, чувствовали себя комфортно и воспринимали нас как деловых партнеров, мы строго выполняем следующие правила.

- Мы заранее информируем о предполагаемых переговорах офис-менеджера (по необходимости) и в обязательном порядке своего непосредственного руководителя, согласовываем с ним цели и задачи и определяем протокольный уровень.

- В соответствии с запланированным протокольным уровнем и составом участников переговоры проводятся в комнате переговоров, кафе или на рабочих местах либо по решению руководства вне стен Компании.

Во время переговоров мы никогда не обсуждаем по телефону или с коллегами коммерческие или производственные темы, не имеющие отношения к повестке дня. При возникновении экстренных производственных проблем текущего характера мы извиняемся и покидаем на короткое время помещение для переговоров. Мобильные телефоны на время запланированных и важных переговоров должны быть отключены.

- Мы никогда, кроме экстренных случаев, не отвлекаем участников переговорного процесса, даже если они являются нашими подчиненными.

- В случае же необходимости обратиться к сотруднику Компании во время переговоров мы обращаемся к нему по имени и отчеству.

3. Информационная этика

У нас запрещено обсуждение и распространение непроверенной информации и слухов в отношении деятельности Компании.

Это наносит ущерб нашей репутации, порождает подозрительность и неуверенность в действиях сотрудников. Чтобы избежать этого, мы не стесняемся задавать вопросы своим руководителям и другим лицам, обладающим квалификацией и знаниями. Каждый руководитель будет только приветствовать такую инициативу и обязан ответить на вопросы в пределах своей компетенции. Мы все - участники единой информационной системы и не должны заражать ее вирусами подозрительности и сплетен, и даже в сложных ситуациях своей выдержкой и спокойствием помогаем своей Компании и - тем самым себе.

У нас не принято устанавливать приемные часы у руководства. Поэтому мы можем обратиться по любому вопросу, в том числе и по личному, к любому руководителю вплоть до генерального директора в течение рабочего дня. Для обращения к генеральному директору необходимо предварительно записаться на прием у секретаря.

4. Интересы в деятельности других организаций

Требования современной конкурентной борьбы не допускают наличия у наших сотрудников и их ближайших родственников, финансовых или имущественных интересов в любой конкурирующей компании, а если данные интересы существуют в фирмах-поставщиках и заказчиках (партнерских и клиентских фирм), с которыми у Компании имеются какие-либо взаимоотношения, то сотрудник должен сообщить о данных фактах своему руководству. Утаивание такой информации может привести к определенным выводам и однозначным последствиям для утаившего.

5. Использование служебного положения

В Компании не допускается использовать в собственных целях или в интересах третьих лиц служебное положение, служебную информацию, накопленную в ходе деятельности Компании, а также любые материалы, связанные с существующей и планируемой деятельностью Компании.

6. Ответственность

Данные Правила являются неотъемлемой частью нашей Компании, поэтому нарушение этих норм и правил говорит о неуважении не только к Компании, но и ко всем ее сотрудникам. Если эти нарушения расцениваются как невыполнение условий контракта, то в этих случаях к сотруднику применяются административные санкции вплоть до увольнения.

Смирнов, обстоятельно ознакомившись с документом, молча подписал его, поблагодарил Мягкова за работу и возложил на него контроль за исполнением разработанных правил. В течение следующего дня Мягков должен был разослать эти правила всем сотрудникам по электронной почте и разъяснить некоторые моменты.

Смирнов посмотрел на часы и еще раз поблагодарил Мягкова за работу. Попрощавшись с ним, Владимир собрал портфель и покинул свой кабинет. Проходя мимо секретаря, он сообщил, что уже не вернется в офис, и через минуту сидел за рулем своего автомобиля. Рабочий день Смирнова на сегодня был закончен, и он спешил на учебу. Владимир Леонидович уже третий месяц занимался в местной бизнес-школе и чувствовал, что начинает лучше понимать проблемы, встающие перед его компанией.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Оцените стиль управления человеческими ресурсами в компании «Пром-Трейд».

2. Личные качества и навыки следует развивать Смирнову для повышения эффективности управления в компании?

3. Какие ошибки допустил Смирнов за время руководства ЗАО «Пром-Трейд»?

4. С какими проблемами в области управления человеческими ресурсами придется столкнуться компании «Пром-Трейд» в ближайшей перспективе? Возможно ли их предотвратить и как это следует сделать?

5. Проанализируйте содержание и порядок введения «Правил». В чем их достоинства и недостатки? Что следует изменить? Какое влияние на персонал «Пром-Трейд» окажет введение указанных правил?

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): проведение устного зачета, включающего теоретическую часть и практико-ориентированное задание, требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 5

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
УК – 3.1	Способен понимать сущность внутриорганизационных коммуникаций, групповой динамики, содержание процесса управления конфликтной ситуацией, изменениями и стрессами в коллективе	ИУК – 3.1	Владеет навыками разработки и применения командной стратегии для достижения поставленных организационных целей	Демонстрирует знания теоретических основ организации и руководства командой работой. Обоснованно и корректно применяет навыки разработки и реализации командной стратегии для достижения поставленных организационных целей.
ОПК ОС- 1.1	Способен использовать инструменты экономической и управленческой теории при выполнении конкретных профессиональных задач, в том числе в рамках реализуемого проекта	ИОПК ОС- 1.1	Использует фундаментальные знания в области экономики и теории организации при решении задач управления проектом	Последовательно и методически верно систематизирует, и решает профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории.
ОПК ОС-3.1	Способен выявлять и оценивать новые направления развития	ИОПК ОС-3.1	Выявляет и оценивает новые рыночные	Демонстрирует знания теоретических основ

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
	организации и разрабатывать соответствующие им бизнес-модели, в том числе с использованием современных практик проектного управления		возможности, разрабатывает бизнес-модели развития организации, а также осуществлять руководство проектом с использованием современного управленческого и финансового инструментария	разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений. Корректно и логично разрабатывает корпоративную стратегию, грамотно проводит анализ эффективности корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Примерный перечень теоретических вопросов к зачету:

1. «Коммуникационное пространство» руководителя.
2. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения.
3. Взаимодействие человека и группы.
4. Власть и влияние.
5. Делегирование полномочий работникам.
6. Диспозиционные управленческие отношения.
7. Должностная модель поведения.
8. Законы организации и жизненный цикл организации.
9. Изменение поведения посредством научения.
10. Инновационное поведение в организации.
11. Инновационные теории лидерства.
12. Инновационные типы организаций.
13. Концепции ситуационного лидерства.
14. Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения.
15. Личностный потенциал руководителя, эмоциональный интеллект менеджера.
16. Модель взаимодействия человека и организационного окружения.
17. Обучение при вхождении в организацию.
18. Организационная культура и управление изменениями.
19. Организационное окружение.
20. Организационное поведение.
21. Организационные коммуникации.
22. Основы лидерства.
23. Основы управления конфликтами, изменениями и стрессами в коллективе.
24. Поведение в межгрупповой координации.
25. Подготовка и проведение деловой беседы и переговоров.
26. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации.
27. Понятие и сущность организации.
28. Принятие решений: сущность и этапы.
29. Процесс коммуникации.
30. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.
31. Сотрудничество в управлении организацией.

32. Стратегии, способы и приемы предупреждения конфликтов, борьбы со стрессовыми ситуациями в коллективе.
33. Структурный подход к организации, централизация и децентрализация.
34. Теория организации в системе наук, эволюция взглядов на организацию.
35. Типы организаций по взаимодействию подразделений.
36. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой.
37. Типы организаций по взаимодействию с человеком.
38. Традиционные концепции лидерства.

Практико-ориентированные (практические) задания к зачету

УК – 3.1 Способен понимать сущность внутриорганизационных коммуникаций, групповой динамики, содержание процесса управления конфликтной ситуацией, изменениями и стрессами в коллективе

Ситуация 1. Утро вечера мудренее

Сергей Владимирович Антонов положил трубку и задумался. Было о чем. В том, что Саша, главный бухгалтер фирмы, позвонил ему домой, не было ничего необычного. Сергей еще в середине 1980-х гг. руководил одним из крупнейших райкомов комсомола Ленинграда. Вместе с тем, обладая большим опытом работы с людьми, Антонов почувствовал что-то странное не столько в самом разговоре, сколько в напряженных нотках голоса молодого и энергичного главбуха. Сама просьба принять завтра утром по важному вопросу («Не телефонный это разговор», – дал понять Александр) заставляла насторожиться. Такого раньше никогда не случалось: фирма небольшая, сложился командный стиль работы и при необходимости главбух приходил к генеральному директору напрямую, а не договаривался о встрече накануне.

Александр Степанович Смирнов, он же Саша, появился в кабинете Антонова два года назад, имея за плечами три с половиной курса бухгалтерского факультета ФИНЭКа и 22-летний «жизненный опыт». Крепкий симпатичный парень как-то сразу приглянулся Сергею Владимировичу. Напор с которым он предлагал себя сразу на должность главного бухгалтера фирмы, подтолкнул Антонова к принятию положительного решения. В компании «КРЭСО», которую недавно создал Сергей, работали всего несколько человек, и действительно нужен был штатный бухгалтер. Марина, которая решала по совместительству проблемы бухгалтерского учета и взаимоотношений с налоговиками одновременно для пяти малых предприятий, не справлялась с возросшей нагрузкой. Бизнес шел неплохо, обороты росли, появились крупные заказчики из нефтяного и газового бизнеса, прогнозы на развитие компании были весьма перспективными.

Вот почему Сергей Владимирович решил принять Сашу в штат. В отношении названия должности Антонов был достаточно индеферентен – ну если парню хочется быть «главным», без проблем, суть работы не меняется. Конечно, генерального директора несколько озадачивала Сашина проблема сочетаемости основной работы с продолжением обучения в институте, но, вспомнив интенсивность своего собственного посещения занятий на химфаке университета на старших курсах, Сергей отбросил сомнения.

Впоследствии Антонов не пожалел о своем решении. Александр оказался достаточно квалифицированным бухгалтером для текущих потребностей компании, легко вошел в коллектив, став полноправным членом команды. Работал много, возникавшие проблемы решал профессионально и быстро.

Профессиональные качества главбуха подтвердила и проверка налоговой инспекции, которая появилась как всегда совершенно неожиданно для руководства компании (ее ждали по сложившейся традиции не ранее, чем через три года с начала работы фирмы, а инспектора нагрянули на полтора года раньше). Компании были сделаны формальные замечания со стороны налоговиков и формально символической суммой штрафа за выявленные «недоработки». Александр обладал хорошими коммуникативными данными

и свободно владел английским языком, что позволяло использовать главбуха не только «по прямому назначению», он также стал незаменимым участником деловых переговоров как с российскими, так и зарубежными клиентами компании.

Сергей Владимирович: «Неужели все-таки налоговая что-то накопала? Так как будто нечего. А возможно, возникли какие-то проблемы с Надеждой, новым бухгалтером-кассиром, на приеме которой так страстно настаивал Александр?» Откровенно говоря, Антонов не понимал настойчивости главбуха, который считал необходимым принять на работу еще одного сотрудника в бухгалтерию. Да, нагрузка на Александра постоянно нарастала, но, по мнению генерального, пока не требовалось расширение штата. Однако аргументы Александра по поводу увеличившейся учебной нагрузки в связи с защитой диплома Антонов посчитал убедительными и принял решение увеличить персонал бухгалтерии. Кстати, Надежда оказалась вполне приличным и быстро развивающимся работником. «Ладно, как говорится, утро вечера мудренее. Завтра разберемся», – завершил свои раздумья Сергей и отправился отдыхать.

На следующее утро Александр Степанович Смирнов, главный бухгалтер компании «КРЭСО», подал Антонову заявление с просьбой уволить его по собственному желанию. «Я получил от российско-американского предприятия предложение, от которого не могу отказаться», – так аргументировал свой поступок главбух...

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА

1. Какие просчеты допустил Антонов при подборе главбуха?
2. Существует ли связь между развитием карьеры Смирнова и его решением?
3. Чем можно было бы мотивировать Александра для продолжения эффективной работы в фирме?

ОПК ОС- 1 Способен использовать инструменты экономической и управленческой теории при выполнении конкретных профессиональных задач, в том числе в рамках реализуемого проекта

Задание 1. Управленческая ситуация «Искаженная управленческая позиция».

Начальник отдела по комплектованию оборудования к аппаратуре занимается прежде всего внешними связями. Он умеет получать это оборудование от поставщиков в необходимые сроки, используя различную тактику. Но организовать работу в отделе он не способен.

Хватаясь за несколько дел сразу, он не может четко разграничивать задания по степени важности. В отделе часто возникает организационная неразбериха, обстановка накаляется, работники высказывают недовольство. Руководитель в этих ситуациях раздражается, не зная порой, как поступить: то ли закончить начатое задание, то ли приступить к другому – «горящему».

Но тем не менее работа идет, поставки комплектующих выполняются в срок. Оказывается, работники сами перераспределяют задания, кооперируясь на основе взаимозаменяемости и ругая начальника отдела. Он это знает, но особенно не переживает: ему важно выполнять задания любой ценой.

Руководство фирмы тоже знает, как к нему относятся подчиненные из – за бестолковой организации работ внутри отдела, но «прикрывает», ценя его «хватку», ведь его «родная стихия» - поставщики, без которых фирме не жить.

Задание.

1. Проанализируйте данную искаженную управленческую позицию, которая оказывается сильной в глазах вышестоящего руководства, но очень слабой в представлениях персонала подразделения
2. Приведите примеры из собственной производственной практики, литературных источников когда плохое руководство компенсируется самоорганизацией персонала.
3. Выработайте рекомендации по изменению сложившейся управленческой

ситуации.

ОПК ОС-3.1 Способен выявлять и оценивать новые направления развития организации и разрабатывать соответствующие им бизнес-модели, в том числе с использованием современных практик проектного управления

Ситуация 1. Заявление об уходе

Компания Realcos, производящая косметику, на рынке в России уже 6 лет. Свою деятельность она начинала как совместное предприятие, одним из учредителей которого, наряду с российской стороной, являлась известная многонациональная компания. Впоследствии акции российской стороны были выкуплены иностранным партнером. За период работы и развития в России численность фирмы возросла с 10 чел. при учреждении до 200 сотрудников. И на ближайшие 5 лет прогнозируется дальнейший значительный рост бизнеса этой компании.

Кадровая политика компании Realcos традиционно делает упор на сочетании опыта и потенциала каждого сотрудника. Именно данный подход превалирует при замещении всех административных должностей. Концепция построена на том, что профессиональные навыки и личные качества молодых служащих могут быть развиты и нацелены на долгосрочные потребности компании. Компания при подборе персонала исключает для себя подход, при котором суждение о возможностях претендента формируется из внешних источников, где совершенно не ясны уровень его профессиональной мотивации и продвижения в карьерном росте.

Несмотря на приемлемые условия, предлагаемые работникам, в 2001 г. компания столкнулась с новой проблемой: одновременно несколько ее сотрудников неожиданно написали заявление об уходе. В качестве основной причины к увольнению был не уровень заработной платы и не связано со стабильностью компании.

Источником утраты интереса к работе в компании являлись внешние факторы. Среди подавших заявления работников была и Елена Корсакова, которая работала в фирме уже почти три года.

Три года назад CV Елены выглядело следующим образом:

Образование: среднее, гимназия с углубленным изучением иностранных языков.

Опыт работы: Социальная служба Министерства юстиции – машинистка – 1 год. Основная обязанность – работа с документами (печать, регистрация и т. п.).

Владение языками: английский – свободно, немецкий – базовый уровень.

В компанию Realcos Елена была принята на должность таможенного эксперта по рекомендации своего отца, одного из руководителей местной таможни. Значительная часть ее работы была связана с таможенной деятельностью и таможенными процедурами. Елена быстро освоилась со своими новыми обязанностями и проявила себя как весьма упорный, ответственный, инициативный, волевой и высоко мотивированный сотрудник.

Менеджеры компании охарактеризовали Елену следующим образом:

Профессиональные качества.

Обладает отличной памятью. Легко обучаема. Аккуратна и педантична. Трудолюбива. Она крайне амбициозна и ориентирована на карьеру. Ответственна. Вместе с тем в случае несогласия с решением вышестоящих руководителей может проявить личную инициативу, не всегда оправданную с точки зрения интересов компании. Однако в нестандартных ситуациях Елена не склонна брать риск на себя.

Личные качества.

Елена способна признавать свои ошибки. Немного замкнута и не очень коммуникабельна. Предпочитает работать автономно, а не в команде. Может быть несдержанна. И достаточно настойчива в достижении поставленных целей. Спустя несколько месяцев работы Елена получила неожиданное повышение и назначена на должность специалиста по экспорту. В связи с тем что российская законодательная база, регулирующая договорные взаимоотношения в области экспорта товаров и услуг

постоянно меняется и совершенствуется в своем развитии, Елена выразила готовность в получении высшего юридического образования. С этой целью она поступила учиться на вечернее отделение юридического факультета университета. Руководство компании пошло навстречу Елене, установив ей гибкий график рабочего времени, позволяющий посещать занятия без пропусков и опозданий. И вот теперь, когда до окончания университета оставалось всего два года, Елена объявила о своем намерении оставить работу в компании Realcos, с тем чтобы поступить на службу в другую фирму, где она, по ее мнению, могла получить больший опыт в области права, который необходим для написания диплома и окончания университета. То, что Елена рано или поздно оставит Realcos, у руководства фирмы не вызывало сомнений. Однако заявление об уходе было столь неожиданным, что поставило компанию в сложную ситуацию. Руководство компании оказалось не готово быстро отреагировать на происшедшее, в результате чего возникли определенные производственные проблемы...

Дополнительная информация:

1. Компания Realcos находится на этапе интенсивного расширения бизнеса. В ее устав регулярно вносились изменения. Руководство компании вступило в переговоры с правительственными организациями, провело некоторую реструктуризацию, заключило ряд долгосрочных договоров и начало работу по нескольким долгосрочным программам.
2. Непосредственный руководитель Елены – Андрей – тоже студент 4 курса юрфака университета. Его должностные обязанности значительно шире, фактически он является юрисконсультом компании. Андрей делегировал большинство вопросов, касающихся таможенных процедур, Елене, высвобождая время для решения более сложных правовых проблем. Поскольку Елена объявила о своем намерении покинуть фирму лишь за две недели, у компании не было времени нанять и обучить нового сотрудника для выполнения ее обязанностей.
3. Кроме того, объективно сложилась такая ситуация, при которой Елена стала единственным человеком в компании, кто знает и понимает все нюансы этой рутинной работы.
4. Старший менеджер спросил Андрея, почему Елена собирается увольняться и что может заставить ее повременить с уходом, чтобы компания имела возможность к нему подготовиться. Андрей ответил, что это было бы возможно при условии перераспределения обязанностей внутри отдела таким образом, чтобы это отвечало текущим интересам Елены.
5. Начальник отдела, в котором работали Андрей и Елена, предложил различные схемы перераспределения обязанностей в надежде, что какая-нибудь из них удовлетворит Елену.
6. Поскольку начальник отдела и Андрей не смогли прийти к соглашению, они обратились к генеральному директору, который был в курсе происходящего. Проблема заключалась в том, что Елена на имела достаточного опыта работы и необходимых знаний в области права. Это могло оказаться значимым, поскольку компания вела переговоры по ряду очень серьезных проектов. Заключение договоров на таможенное обслуживание – то, чем Елена занималась и раньше, – было достаточно рутинным и лежало вне сферы ее настоящих интересов. Как заявляла сама Елена, ей хотелось чего-то нового и, кроме того, непосредственно связанного с ее занятиями в университете.
7. Поскольку мнения непосредственного руководителя Елены и начальника отдела были достаточно противоречивы, генеральный директор решил поговорить со своей служащей напрямую. Ее комментарии не противоречили имеющейся у него информации: причина ухода Елены кроется в изменении ее профессиональных интересов. При этом Елена заметила, что компания Realms является, на ее взгляд, прекрасным местом работы (с той, куда она уходила, Елена не связывала своих долгосрочных интересов). Она хотела бы продолжать работать в компании и дальше, но только при

условии, что она получит доступ к решению более серьезных профессиональных задач, лежащих в области юриспруденции.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Предложите способ избежать или снизить риск возникновения типичных проблем, описанных выше: утрата профессионального интереса к выполняемой работе у сотрудников компании, неудовлетворенность этой работой и, как следствие, желание ее сменить.
2. В чем, на ваш взгляд, основная причина решения Елены?
3. Каким образом определить объем и характер обучения, с тем чтобы оно отвечало интересам и служащих, и компании?
4. Предложите ваш путь решения проблемы, возникшей в компании Realcos.

Шкала оценивания

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета без применения балльно-рейтинговой системы оценивания - посредством аттестационных испытаний в форме традиционного зачета.

Результаты промежуточной аттестации оцениваются по бинарной системе оценивания («зачтено», «не зачтено»).

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Таблица 6

Соответствие академической оценке

Академическая оценка		Оценка по шкале ESTS	
зачтено	отлично	Passed	A (Excellent)
			B (Very Good)
	хорошо		C (Good)
			D (Satisfactory)
	удовлетворительно		E (Sufficient)
не зачтено	неудовлетворительно	-	-

Критерии оценивания в ходе промежуточной аттестации

Оценка «**зачтено**» выставляется обучающемуся:

– если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на зачете, умеет увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; в ходе обучения демонстрирует полное понимание и использует полученные знания и умения;

– твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения демонстрирует понимание и использует полученные знания и умения;

– знает материал, излагает его, но допускает несущественные неточности в ответе на вопрос, в применении теоретических положений при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения проявляет понимание и использует полученные знания и умения в выстраивании и реализации своего развития.

Оценка «**не зачтено**» выставляется обучающемуся:

– который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические

задания; учебные достижения демонстрируют низкую степень овладения программным материалом.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Теория организации и организационное поведение» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические) и самостоятельной работы студентов. Практические занятия дисциплины «Теория организации и организационное поведение» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции студентами заключается в следующем:

- повторить материал предыдущей лекции, прочитав его повторно;
- ознакомиться с темой предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины);
- ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором;
- записать возможные вопросы, которые можно будет задать лектору.

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы, предложенные в рабочей программе дисциплины, для обсуждения;
- выполнить задания, если они предусмотрены в письменной форме;
- понять, что для вас осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическим (семинарским) занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы;
- рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения;
- электронная версия рабочей программы по дисциплине размещена на сайте Нижегородского института управления, к которой предоставлен авторизованный доступ.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины; перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть; тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации**.**

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки. Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

В рамках данной дисциплины самостоятельная работа обучающихся включает в себя самостоятельную работу с литературой.

Самостоятельная работа с исследовательской и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, сохраняется как важное звено самостоятельной работы в целом, но информационные технологии позволяют использовать как основу для самостоятельной работы не только печатную продукцию учебного или исследовательского характера, но и электронные издания, ресурсы сети Интернет - электронные базы данных, каталоги и фонды библиотек, архивов и т.д.

Самостоятельная работа по лекционному курсу дисциплины в основном выполняется в виде проработки учебного материала лекционных занятий из-за сложности материала, прочитанного ведущим преподавателем.

Самостоятельная работа по подготовке к семинару в основном выполняется в виде самостоятельного изучения учебного материала.

Для подготовки к семинарским занятиям, обучающимся предоставляется возможность самостоятельно заниматься на компьютерах оснащенных электронными учебниками и подключенных к Интернету в библиотечно-ресурсном центре института.

Вопросы для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям

Тема 1. Типы организаций и их структуры

1. В чем заключается суть организации как предмета исследования?
2. Каковы ключевые моменты современной системы подходов к теории организации?
3. В чем заключается вклад отечественных исследователей в развитие теории организации?
4. В чем суть механистических моделей организации?
5. Какие бюрократические модели организации вы знаете?
6. В чем заключается суть организации как сложной иерархической системы, взаимодействующей с внешней средой?
7. Что такое общественная модель организации?
8. Чем характерна социальная организация?
9. Чем отличается формальная организация от неформальной?
10. Какие организационно – правовые формы организаций вы знаете?

Тема 2. Взаимодействие человека и организации

1.Что такое организационная культура, каковы ее свойства?
2. Какие типы организационных культур вы знаете?
3. Какие методы поддержания и развития культуры организации вам известны?
4. Какие практические рекомендации по развитию культуры организации вы можете дать?
5. В чем суть модели организационного развития Л.Данко?
6. Что такое концепция организационного обучения?
7. В чем состоят цели организационного развития?
8. Проблемы вхождения человека в организацию.
9. Роли человека в организации.

10. Что такое инновации: понятие, виды и жизненный цикл?

11. Какие этапы процесса организационных изменений вы знаете, каково их содержание?

12. Что такое организационная диагностика?

13. Каковы преимущества и недостатки метода исследования действием?

Тема 3. Организационные коммуникации

1. Какие основные функции организационных коммуникаций можно выделить?
2. Назовите компоненты и виды коммуникационных сетей.
3. Дайте характеристику основных типов коммуникационных стилей.
4. Требования к речевому этикету руководителя.
5. Модели принятия решений.
6. Источники власти в организации.
7. Соотношение понятий «лидер» и «менеджер».
8. Дайте характеристику основных подходов к изучению лидерства.
9. Теория лидерских качеств.
10. Концепция преобразующего лидерства или лидерства для изменений.

Тема 4. Диспозиционная система организационного поведения

1. В чем заключается смысл управленческой позиции руководителя?
2. Концепция эмоционального интеллекта руководителя.
3. Ролевая рассогласованность поведения сотрудников в организации.
4. Какие аспекты деятельности недопустимо делегировать подчиненному?
5. Правила эффективного делегирования полномочий .
6. В чем особенности этнических, национальных и конфессиональных культур? Приведите примеры.
7. Каковы особенности разных региональных культур России?
8. Каковы различия в уровне культуры разных слоев общества? Приведите примеры.
9. Инновационное поведение в организации.
10. Матричная координация поведения.
11. Балансировка сотрудничества в организации.
12. Методы управления конфликтами, изменениями и стрессами в коллективе.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Мардас, А. Н. Теория организации : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06344-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561839.

2. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560975.

3. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации : учебник для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 112 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09522-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/557296.

7.2. Дополнительная литература

1. Балашов, А. П. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие / А. П. Балашов. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2024. — 299 с. - ISBN 978-5-9558-0343-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2110044 (дата обращения: 15.04.2025). – Режим доступа: по подписке.

2. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08250-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/513192

3. Кочеткова, А. И. Социально-психологические основы организационного поведения : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 476 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18880-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568767.

4. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 360 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/23755. - ISBN 978-5-16-012559-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1841418

5. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, С. Ю. Савинова, О. М. Исаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17628-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561271.

6. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/531024

7. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511105

8. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 391 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8402-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559707.

9. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09522-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/513927

7.3.Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): федеральный закон от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 28.12.2016) [Электронный ресурс] http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=209986#0

3. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" (ред. от 03.07.2016) [Электронный ресурс] http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=201184#0

4. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 03.07.2016) [Электронный ресурс] http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=201080#0

5. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях" (ред. От 19.12.2016) [Электронный ресурс] http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=201305#0

6. Федеральный закон от от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "О несостоятельности (банкротстве)" [Электронный ресурс] http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=201197#0

7. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

8. Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

9. Образовательный стандарт ФГБОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденный приказом ректора Академии от 29.03.2021 г. № 01-3036 и разработанного на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 21.08.2020 г., регистрационный №59391).

7.4. Интернет-ресурсы

1. Административно-управленческий портал http://www.aup.ru/
2. Единое окно доступа к образовательным ресурсам http://window.edu.ru/
3. Официальный сайт Научной библиотеки Нижегородский институт управления – филиала РАНХиГС http://niu.ranepa.ru/lib/
4. Официальный сайт Российской государственной библиотеки http://www.rsl.ru/ru
5. Федеральный портал «Российское образование» http://www.edu.ru
6. Электронная библиотека «Grebennikon» http://grebennikon.ru/

7.5. Иные источники

1. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00766-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450036 (дата обращения: 28.09.2020).

2. Ружанская, Л. С. Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова. — 3-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2017. — 200 с. — ISBN 978-5-9765-2671-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/92712 — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Ружанская, Л. С. Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под редакцией Л. С. Ружанской. — Екатеринбург : УрФУ, 2015. — 200 с. — ISBN 978-5-7996-1564-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/98786 — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 391 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8402-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449765

5. Семко, И. А. Теория организации : учебное пособие / И. А. Семко, Л. А. Алтухова. — Ставрополь : СтГАУ, 2018. — 176 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/141634 (— Режим доступа: для авториз. пользователей.

6. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03535-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449795

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

8.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов;
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно- образовательную среду организации;
3. Специализированные аудитории и лаборатории;
4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека);
5. Читальный зал;
6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

8.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средствработы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

8.3. Информационные справочные системы:

1. https://www.urait.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС]

«IPRSMART» (ранее – IPRBooks)

3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://znanium.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
5. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
8. https://eivis.ru – Ивис (East View). Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
9. https://grebennikon.ru - Полные тексты 38 научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом ИД «Гребенников». Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
10. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
11. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».