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 13:34:03 +03'00'

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
«Управление проектами»
(наименование образовательной программы)

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

Б1.О.06 СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
(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 — О.В. Федотова

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент — В.В.Авдонькина

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

РПД Б1.О.06 Современный менеджмент 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....4

3. Содержание и структура дисциплины....5

4. Материалы текущего контроля успеваемости и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине....7

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине....34

6. Методические материалы по освоению дисциплины....37

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 40

7.1. Основная литература 40

7.2. Дополнительная литература 40

7.3. Нормативные правовые документы 41

7.4. Интернет-ресурсы и справочные системы 41

7.5. Иные источники 41

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....42

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

1.1. Дисциплина «Современный менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1	Способен применять приемы абстрагирования и конкретизации, обобщения и классификации, анализа и синтеза, идентификации факторов и предпосылок возникновения проблемных ситуаций, оценки значимости и масштаба их влияния на системы управления
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

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-1.1	*На уровне знаний:* знание особенностей системного подхода, базовых тенденций в развитии современных коммерческих организаций и связанных с этим изменений в системе управления ими *На уровне умений*: умение анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации и синтезировать эту информацию для выработки стратегии действий На уровне *навыков и опыта практической деятельности:* применения современных концепций и инструментов управления для выработки стратегии
	ОПК ОС-1.1	*На уровне знаний:* знание теории менеджмента, сущности и особенностей применения концепции бенчмаркинга; *На уровне умений:* умение формулировать управленческие задачи с учетом изменений внешней среды. *На уровне навыков и опыта практической деятельности:* навыки применения экономического инструментария при выполнении конкретных управленческих задач в рамках реализуемого проекта

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.06 «Современный менеджмент» входит в раздел обязательной части дисциплин. Общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах – 3 (108 академических часов /81 астрономический час). Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области и современных проблем менеджмента и маркетинга, а также на приобретенные ранее умения и навыки использования методов социологических исследований, исследований в менеджменте.

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:		*48*
лекционного типа (Л)		*16*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*32*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		*56*
Промежуточная аттестация	форма	*Зачет*
	час.	*4*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*108/3*
Заочная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*14*
лекционного типа (Л)		*4*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*10*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		90
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	Эволюция классического менеджмента в XX столетии	8	2		4		2	Кейс-задача, тестирование
Тема 2	Понятийный аппарат новой экономики	16	2		4		10	Тестирование
Тема 3	Управленческая парадигма XXI века	12	2		4		6	Кейс-задача, тестирование
Тема 4	Команды в организациях	8	2		4		2	Кейс-задача
Тема 5	Реинжиниринг организации	8	2		4		2	Кейс-задача, тестирование
Тема 6	Принципы бережливого производства	36	2		4		30	Кейс-задача, тестирование
Тема 7	Влияние социокультурных факторов на организацию управления	12	2		4		6	Кейс-задача, тестирование
Тема 8	Изменение представлений об оценке результатов деятельности организации	8	2		4		2	Кейс-задача
Промежуточная аттестация								зачет
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**3/108/81**	**16/12**		**32/24**		**56/42**	**4/3**
Заочная форма обучения								

№ 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		
Тема 1	Эволюция классического менеджмента в XX столетии	5,5	0,5		1		4	Кейс-задача, тестирование
Тема 2	Понятийный аппарат новой экономики	21,5	0,5		1		20	Тестирование
Тема 3	Управленческая парадигма XXI века	13,5	0,5		1		12	Кейс-задача, тестирование
Тема 4	Команды в организациях	6,5	0,5		2		4	Кейс-задача
Тема 5	Реинжиниринг организации	6,5	0,5		2		4	Кейс-задача, тестирование
Тема 6	Принципы бережливого производства	31,5	0,5		1		30	Кейс-задача, тестирование
Тема 7	Влияние социокультурных факторов на организацию управления	13,5	0,5		1		12	Кейс-задача, тестирование
Тема 8	Изменение представлений об оценке результатов деятельности организации	5,5	0,5		1		4	Кейс-задача
Промежуточная аттестация		4						зачет
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**3/108/81**	**4/3**		**10/7,5**		**90/67,5**	**4/3**

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

3.2. Содержание дисциплины

Тема1. Эволюция классического менеджмента в XX столетии.

Логика развития практики управления до начала XX в. Управленческие революции. Исторические этапы развития производства: доиндустриальный, индустриальный, постиндустриальный. Школы управления.

Тема 2 Понятийный аппарат новой экономики.

Три «К», определяющие функционирование современных организаций. Современные тенденции развития организаций. Перспективные формы организаций: обучающаяся, инновационная, многомерная. Механистический и органический подходы к построению организаций.

Тема 3 Управленческая парадигма XXI века.

Смена управленческой парадигмы в информационном обществе. Концепция бенчмаркинга. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях. Концепция «шести сигм» - концепция сокращения брака на производстве. Концепция качества на основе концепции TQM и стандартов ИСО. Трансформация менеджмента в цифровой экономике.

Тема 4 Команды в организациях.

Основные тенденции в управлении человеческими ресурсами в 21 веке. Рабочая группа и команда: сходство и различие. Этапы формирования команды. Модель развития команды Дж. Катценбаха и Д. Смита. Самоуправляемые команды. Управленческая

команда (команда менеджеров высшего уровня управления). Условия и факторы эффективности групповой работы.

Тема 5 Реинжиниринг организации

Основные теоретики и практики в области реинжиниринга. Сущность реинжиниринга и его основные характеристики. Различие между реинжинирингом и усовершенствованием. Этапы проведения реинжиниринга. Роль информационных технологий в реинжиниринге. Формирование новых правил работы предприятий на основе информационных технологий. Ошибки, возникающие входе проведения реинжиниринга.

Тема 6 Концепция бережливого производства.

Особенности управления в компании Тойота: организация производства "точно во время", канбан, система SMED, концепция кайдзен. Формирование концепции бережливого производства в США. Потери («муда») в компаниях и их устранение. Принципы бережливого производства.

Тема 7 Влияние социокультурных факторов на организацию управления

Характеристики, функции и типологии организационной культуры. Влияние кросс-культурных различий на ведение бизнеса. Межкультурные коммуникации и особенности кросс-культурного менеджмента. Факторы, противодействующие и поддерживающие культурную адаптацию в международных компаниях.

Тема 8 Изменение представлений об оценке результатов деятельности организации

Изменение целей ведения бизнеса в XXI в. Сбалансированная система показателей Р. Каплана и Д. Нортона. Концепция П.Друкера управления по целям. Сбалансированная система показателей – модель Лоренца Мейсела. Пирамида эффективности (К. МакНейр , Р. Ланч , К. Кросс).Модель Tableau de bord. Модель Адамса и Робертса (Модель EP2M). Система управления на основе экономической добавленной стоимости (EVA).Универсальная система показателей Рамперсада К. Хьюберт.

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

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.06 «Современный менеджмент» используются следующие **методы текущего контроля успеваемости** обучающихся:

Таблица 4

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Эволюция классического менеджмента в XX столетии	Кейс-задача, Тестирование
Тема 2. Понятийный аппарат новой экономики	Тестирование
Тема 3. Управленческая парадигма XXI века	Кейс-задача, Тестирование
Тема 4. Команды в организациях	Кейс-задача
Тема 5. Реинжиниринг организации	Кейс-задача, Тестирование
Тема 6. Принципы бережливого производства	Кейс-задача, Тестирование
Тема 7. Влияние социокультурных факторов на организацию управления	Кейс-задача, Тестирование
Тема 8. Изменение представлений об оценке результатов деятельности организации	Кейс-задача

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 1.

Тестовые задания:

1. Наука «менеджмент» возникла в условиях

a) краха эпохи «свободного предпринимательства»

b) роста активности трудящихся, расцвета профсоюзного движения

c) становления крупного бизнеса.

2.Объектом изучения в курсе «менеджмент» является

a) организация и ее устройство

b) процесс управления как массовое явление

c) руководитель и его работа

3. Менеджерами называются

1. должностные лица, имеющие полномочия по распоряжению ресурсами организации

2. должностные лица, осуществляющие контакты с внешней средой организации

3. должностные лица, имеющие подчиненных.

4. Понятие традиционный менеджмент возникло потому, что данная наука

a) возникла очень давно и ее использование стало традицией

b) столь существенно изменилось в XX в., что потребовалось разделить старые понятия и новые

c) формирует жесткие законы, которые воспринимаются многими как традиция.

5. Задача менеджмента как науки состоит в том, чтобы

a) дать правильное представление об устройстве организации и законах ее изменения

b) научить руководителей принимать правильные решения

c) объяснить алгоритм управления организацией.

6.Логика изменения бизнес-организаций в XX в. связана с изменением

a) состояния рынка

b) технологической базы

c) уровня квалификации работников.

7. Переход к креативному менеджменту связан с изменением

1. понятийного аппарата
2. парадигмы
3. философии ведения бизнеса.

8. Отношения общества и коммерческих организаций в XX в.

1. существенно не изменились
2. изменились в части охраны труда
3. изменились столь существенно, что появились новые функции управления.

9. Логика изменения бизнес-организаций до XX в. связана с изменением

1. состояния рынка
2. технологической базы
3. уровня квалификации работников.

10. управление организацией на основе четких правили норм характерно для периода

a) до 40-х гг.

b) до 70-х гг.

c) до 90-х гг.

11. Традиционная организация в своем устройстве использует

a) бюрократию и автократию

b) иерархию и автократию

c) иерархию, бюрократию и автократию.

12. Главным недостатком традиционной организации в новой экономике стало

a) значительное число уровней соподчинения
b) обилие управленческого персонала
c) слабая Способен к адаптации.

13. Сетевые организации опираются на разделение основных функций между

a) организациями одной группы компаний
b) специальными отделами разных компаний
c) юридически самостоятельными организациями.

Кейс-задача.

«Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. В 50-е — 60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружились трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта.

Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы. Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15 — 20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м , , менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства.

Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы. Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части.

Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство. Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин, то при новом рабочий цикл увеличился до 20 — 30 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до 2/3 всей продукции производились поточно-бригадным методом. Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась 1/3 всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные — с другой. Согласно обследованию 1975 г. большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном.

Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами. При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев отсутствия на работе по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, как и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. По сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в индустриальном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы:

1. *Проведите параллели между Хоторнскими экспериментами и описанным в примере шведским опытом нововведения. Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?*
2. *Повлияли ли объективные факторы — обстановка в стране и регионе — на результаты экспериментов?*
3. *Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Тейлора?*
4. *Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?*
5. *Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы также, как Э.Мэйо, т. е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»?*

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 2.

Тестовые задания:

1. Принципы, сформированные А. Смитом…

a) сегодня перестают быть эффективными;
b) сегодня эффективны лишь в массовом производстве;
c) связаны с разделением труда;
d) были актуальны лишь в 18 в.

2. Что и кто определяют новый мир функционирования предприятий?

a) клиенты, политика, прогресс;
b) поставщики, состояние экономики, потребители;
c) конкуренты, клиенты, коренные изменения;
d) международные события, политические и экономические изменения в мире.

3. Современная конкуренция…

a) многообразная - одинаковые товары продаются на разных рынках и на разных условиях;
b) простая - выигрывает тот, кто выходит на рынок с приемлемым по качеству продуктом и услугой по наименьшей цене;
c) инновационная - это борьба за технологическое лидерство;
d) связана с размерами компании и ее местоположением, т.е. выигрывает та компания, которая является более крупной и расположена ближе к транспортным путям.

4. Коренные изменения в современном мире...

a) постоянные и все проникающие;
b) связаны с глобализацией экономики и научно-техническим прогрессом;
c) приводят к уменьшениям жизненных циклов и времени на разработку новых товаров и выхода с ними на рынок;
d) наиболее существенны в области средств производства.

5. Найти соответствие

1. Инвестиционный климат
2. Политические факторы
3.Правовые факторы
4.Макроэкономические факторы
5.Социальные факторы

a) Наличие механизма легальной защиты участников, разработанность законодательства применительно к различным отраслям
b) ВВП, уровень безработицы, инфляции
c) Степень развития фондового рынка, объем вложений по промышленности
d) Национальный состав населения, профессиональная структура рынка труда
e) Степень поддержки населения существующего режима нац.партий

6. Двухмерная классификация основных типов ситуаций в зависимости от характера факторов внешней среды содержит такие характеристики

a) степень деловой активности организации
b) степень динамизма внешнего окружения
c) уровень распределения риска во времени
d) уровень сложности внешнего окружения

7.Свобода выбора как принцип построения будущих организаций включает в себя - широкий доступ к информации

a) широкий доступ к информации
b) демократическое самоуправление
c) либерализацию рабочих групп
d) равенство и разнообразие
e) систему добровольного обучения

8. Общая ответственность как принцип построения будущих организаций включает в себя

a) свободу предпринимательства
b) широкий доступ к информации

c) либерализацию рабочих групп
d) равенство и разнообразие
e) систему добровольного обучения

9. Определите современные тенденции развития организаций:

1. гибкое производство, реинжиниринг, минимум запасов, снижение размеров предприятия
2. участие в прибылях, развитие нематериального стимулирования
3. активизация персонала, партнерство с поставщиками, самоконтроль
4. малые группы, внутренние рынки, стратегические центры прибыли

a) стабилизация состава работников
b) развитие систем управления качеством
c) развитие систем стимулирования
d) развитие интегрированных операционных систем
e) развитие организационных структур

10.Основными факторами внешней среды косвенного воздействия являются ...

a) общая экономическая ситуация в стране
b) поведение потребителей
c) социально-политическая ситуация в мире
d) деятельность организаций поставщиков

11..Органическая организационная система характеризуется:

a)размытостью уровней управления
b)субъективными критериями отбора кадров
c)узкой специализацией в работе
d)амбициозной ответственностью
e)четкими правами и ответственностью
f) широкой специализацией в работе

12..Перечислите условия эффективности механистической организационной системы:

a) цели и задачи поддаются делению
b) неопределенностью целей и задач
c) оплата является главным мотиватором трудовой деятельности
d) авторитет власти завоевывается
e) задачи не имеют четких границ
f) сложное нестабильное окружение

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 3.

Тестовые задания:

1. Парадигма это

a) базовые положения, опираясь на которые исследуется объект изучения
b) основная, базовая идея, правильность которой в дальнейшем доказывается
c) свод правил, соблюдаемых в данной научной дисциплине.

2. Парадигма _____

a) зависит от точки зрения исследователя
b) меняется в процессе познания
c) неизменна и потому должна восприниматься как догма

3. В основе построения системы управления в традиционной организации лежит

a) выделение бизнес-процессов
b) выделение отдельных стадий бизнеса
c) обособление отдельных функций управления

4. Процесс перестройки системы управления на основе выделения бизнес-процессов получил название

a) ранжирование
b) реинжиниринг

c) ротация.

5. Переход от работы в группах к групповой работе требует

a) активного переобучения кадров

b) роста информационной обеспеченности сотрудников и повышения их ответственности

c) создания новых правил поведения для персонала.

6. Групповая работа позволяет

a) повысить активность каждого сотрудника

b) получить «совокупного» работника, которого как личности в природе не существует

c) сократить число плановых единиц.

7. В основе властных отношений в традиционной организации лежит

a) близость целей руководителя и подчиненных

b) важность занимаемой должности

c) харизма

8. Личностная власть по отношению к организационной

a) равны, т.к. находятся внутри одной организации

b) сильнее, т.к. дается снизу

c) слабее, т.к. не может использовать документ.

9. Глобализация содействует укреплению идеи менеджмента

a) интегративного

b) различного

c) универсального.

10. В основе научающейся организации лежит

a) групповое обучение

b) индивидуальное обучение

c) формирование общего видения.

11. Новая управленческая теория учит как

a) быть организации другой, особенной

b) правильно работать и создавать правильные системы управления

c) сравнивать свою систему управления с управлением в других организациях.

12. Базовые термины традиционного менеджмента

a) внешняя среда, конкурентная борьба

b) стратегия, бизнес-модель

c) ценность, бизнес-процесс.

Кейс-задача

Внедрение концепции «шесть сигм» в ЗАО “Инструм-Рэнд”

ЗАО “Инструм-Рэнд” (г.Павлово) - один из ведущих российских производителей инструментов для сборочных производств. Репутация "Инструм-Рэнд" в области качества такова, что в некоторых странах, например во Франции, изделия компании не проверяют. За семь лет от клиентов не было ни одной жалобы. Показатель "ноль дефектов" остается неизменным с 1998 года.

Предприятие было создано в 1993 году на базе специального конструкторского бюро «Мехинструмент», которое разрабатывало техническую документацию на пневмоинструмент, линии ковки для автомобильной и тракторной промышленности. Учредители - американская компания Ingersoll Rand (60% акций), ОАО ГАЗ (25%) и павловское ОАО “Мехинструмент” (15%). Ingersoll Rand (компрессорное, горнодобывающее, шахтное оборудование, строительная и дорожная техника, автомобильные комплектующие) входит в сто крупнейших мировых компаний. Производство размещено на 58 заводах США и 140 — в других странах.

Более 80% продукции “Инструм-Рэнд” поставляет на зарубежные рынки под торговыми марками Ingersoll Rand, Select, IR, ARA, Central Pneumatic. Среди потребителей

продукции - General Motors, Ford, “Формула — 1”. В “Инструм-Рэнд” работает 276 сотрудников. Компания обладает 256 патентами на изобретения. Имеет сертификаты ISO/TS 16949:2002, ISO 9001-2000,VDA 6.1. Компания прошла технологический аудит Mercedes-Benz (MBTA).

На рынок "Инструм-Рэнд" вышел под собственной, никому не известной торговой маркой в 1993 году, когда внутреннего спроса из-за спада производства почти не было. Рассчитывали продать за год 80 тысяч гайковертов, а продали с трудом две тысячи. Оценив ситуацию, американский партнер принял радикальное решение: если не можем продать инструмент в России - будем продавать за границей. Но тестирование первой партии показало, что 65,9% продукции не отвечает западным стандартам качества. Дело в том, что чертеж в понимании американцев – это закон, но в «Инструм-Рэнд» искренне не понимали связи между крохотной царапиной на продукте и дефектностью. А американцы так же искренне не могли взять в толк, почему исполнитель не бракует детали с царапиной, раз ее нет в чертеже. В чертеже нет ее глубины, ширины, профиля, наклона. А изделие, 100% параметров которого не отвечают данным технической документации, равносильно браку. Американцы сказали: "Вы грамотные люди, сможете сосчитать, когда закончатся наши деньги. Но после этого вам никто не даст ни цента".

“Задача стала предельно конкретной: или мы сегодня удовлетворяем требованиям западного клиента, или завтра у нас не будет работы” - говорит генеральный директор компании “Инструм-Рэнд” В.Н. Сорокин. "Страх смерти" и стал глубинной причиной перерождения предприятия. Были проанализированы причины дефектов с применением известных статистических методов, в частности анализа Парето. Согласно принципу Парето 20% рабочего времени и производимой продукции дают компании 80% прибыли. В то же время 20% технологических операций приносит 80% дефектов. На первом этапе сокращение дефектной продукции произошло за счет выявления тех самых 20% проблемных операций, которые дают 80% брака, и решения системных ошибок. Для выявления данных ошибок компания использовала процесс «5 шагов». Он формализовал деятельность и схематично выглядел так: описание проблемы – временное решение – поиск корня проблемы (путем проведения мозгового штурма) – выработка плана действий и его реализация – контроль результатов. В результате компания добилась снижения уровня потерь с 65,9 до 10 процентов. Дальше улучшить процесс было невозможно без вовлечения всего коллектива в поиск причин брака.

Руководство поняло, что высокое качество предполагает совокупность мер в отношении персонала. Необходимо было добиться изменения отношения рабочих к браку. Для начала людей просто учили правильно понимать это слово. Что есть хорошее, а что – плохое качество, и во сколько плохое качество обходится компании. В конце концов каждый получил представление о прямых и косвенных убытках, который завод нес, если клиент обнаруживал брак. Далее на заводе провозгласили новую философию, назвав ее «бриллиант». «Бриллиант» – дефектная деталь, открыто предъявленная рабочим. Руководство хотело найти точное слово, которое подчеркивало бы ценность бракованной детали для компании. Такая деталь несет информацию о сбоях в технологической цепочке, неполадках в производственном процессе. А информация - это и есть самое дорогое для завода, его бриллиант.

Введя систему “бриллиант”, руководство добилось того, что дефектную деталь теперь никто не прячет, а несет на стол для “бриллиантов”, сопровождая биркой со своими данными и информацией о том, почему, по его мнению, получился дефект. . Это сразу же снизило затраты на контроль качества – изделия сортировались прямо у станка, брак не шел на следующие операции.

Разумеется, речь идет именно о новой системе, а не об отдельном ее элементе. На заводе отменили сдельную оплату труда и наказания за брак. Рабочий перестал гнать вал, не думая о качестве. Вместо этого на предприятии каждому дали возможность самому оценивать качество произведенного им изделия. Фактически речь идет о реализации

принципа Деминга, который предложил отказаться от репрессивного менеджмента и не сваливать на рабочего ответственность за плохое качество. Этот принцип базируется на знании человеческой природы и здравом смысле. Человек ведь идет на работу не для того, чтобы наделать гору брака, а для того, чтобы хорошо работать и хорошо зарабатывать.

Качество продукта во многом зависит не только от того, кто его делает. Работник не отвечает за большинство процессов на предприятии: он не выбирает поставщика, оборудование, технологию, режим обработки. И если он сделал дефектную деталь, важно понять, почему так получилось, а не наказывать его.

Кроме вовлечения работников в управление бизнесом на предприятии изменили систему мотивации труда. “Несколько лет назад я думал, что если людям хорошо платить, они будут хорошо работать, - говорит генеральный директор предприятия. - Оказалось, что это не так. Если мы будем фантастически хорошо платить своим работникам, они будут фантастически хорошо получать - и все! Поэтому материальные интересы я не отвергаю, но они не могут действовать все время, а для умных людей с высокой самооценкой вообще не являются решающими. Таких можно заинтересовать идеей, интересной работой, наконец. Идеей люди держатся, а руководство должно поддержать, когда трудно, помочь поверить в то, что от него, обычного работника, зависит очень многое. Для руководителей среднего и высшего звена мощный стимул - возможность обучения на мировом уровне и профессионального роста. Ощущение себя - по творческим возможностям - на одном уровне с менеджерами западных компаний. У нас постоянно учатся все - от гендиректора до уборщицы”.

Руководство убеждено, что по-настоящему добротная продукция появится не раньше, чем изменится стиль и культура людей, которые ее производят. Сорокин рассказал о том, как Ден Мур, первый консультант завода от “Интерсолл-Рэнд”, пройдя по цехам и увидев станки и стены грязно-зеленого цвета, сказал, что компания, окрашенная в цвет танков, не может быть успешной и зарабатывать прибыль. Сегодня на этажах “Инструм-Рэнда” светло и просторно. Не только потому, что здесь разлюбили “производственные” тона - стены всех служб и отделов, выходящие в коридор, стеклянные. Посторонний испытывает сложные ощущения: вроде бы не очень уютно быть на виду у всех, но, с другой стороны, видя твое замешательство, сотрудник “за стеклом” тут же открывает дверь и приветливо спрашивает, чем помочь.

Идея открытого пространства - не дань моде. К ней на предприятии пришли постепенно, все больше ощущая себя единым коллективом. “Снести перегородки - это еще не объединить людей, - говорит Сорокин. - Главное, чтобы в коллективе была атмосфера достойной жизни, отсутствия страха и радости от преодоления тех сложностей и задач, которые стоят перед нами. А стеклянные двери - это метафора”.

«Бриллиант» снизил уровень брака в компании до 1%. Но 1% брака могут устранить только точные, проверенные факты. Нужны детальные исследования процессов. Поэтому компания обратилась к научным методам управления качеством. Статистический анализ помог дать более точную картину процессов, но не сделал их более устойчивыми. Рисков снижения качества всегда много и они разноплановы: ошибки оператора, нестабильность прогрева станка, частичный износ режущего инструмента. Поэтому для борьбы с вариабельностью процессов компания взяла на вооружение систему «шесть сигм». В мире всего 27 компаний, где "шесть сигм" внедрены в полном объеме. Этот метод основан на статистике и позволяет придать любой производственной задаче вид математической формулы, решение которой подсказывает выбор конкретных производственных и управленческих решений.

Обучение по программе «шесть сигма» прошли 32 сотрудника «Инструм-Рэнд». Генеральный директор и управляющий производством прошли обучение в Академии Six Sigma во Франции на уровень “чемпион”. Еще два специалиста получили “черный пояс”.В Ingersoll-Rand считается, что их обладатель должен принести компании экономию в $140 тыс.– вдвое больше суммы, потраченной работодателем на его обучение. Внутри

компании обучили 16 сотрудников на уровень “желтый пояс”, также ведется подготовка сотрудников внутри завода на уровень “зеленый пояс”.

«Черный пояс нам как-то здорово помог,– вспоминает Вадим Сорокин.– Одно время самые большие потери мы несли на прецизионной шлифовке. И никто не мог понять почему. Черный пояс проанализировал статистику процесса и увидел причину. Оказалось, что рабочий, видя, что приближается к верхней границе поля допуска, производил корректировку на станке. Поле допуска было шесть микрон, но мы ему говорили, чтобы он старался быть в пределах трех. Сами о том не подозревая, мы как бы разбалансировали процесс».

Все, что происходит на заводе, имеет конечной целью достижение более высокого качества продукции. Повышение эффективности всех процессов, усовершенствование системы управления предприятием и коллективом позволило уменьшить вероятность появления дефектных деталей. Так удалось снизить уровень внутренних потерь с 1% до 0,024%.

В результате преобразований рентабельность предприятия оказалась выше, чем других предприятий Indersoll-Rand в Европе. Придя к такой мысли, руководство корпорации перевело в Павлово-на-Оке свои заводы из Англии и Франции (завод в европейском понимании – это небольшое производство с численностью сотрудников около 90 человек и очень хорошим оборудованием). В первом случае руководство «Инструм-Рэнда» само предложило более выгодные условия, а через некоторое время американцы подтвердили целесообразность такого перемещения. Во втором случае уже американцы вышли с предложением перевести французский завод. Он располагался в курортной зоне, на берегу Женевского озера, и обходился компании довольно дорого. В итоге от англичан и французов предприятию перешла часть оборудования и их контракты.

Сейчас на заводе работает 270 человек. С 1994 г. по 2002 г. завод увеличил объем производства в 45 раз, не увеличивая численности персонала. “Мы просто стали работать более умно, - говорит В. Сорокин. - Например, автоматизировали все основные процедуры, те процессы, которые могли выполнять другие компании, мы передали им и на этом сэкономили рабочие места. В бухгалтерии сейчас шесть постов сбора информации, а без автоматизации было бы двадцать. При этом мы ведем учет не только в российской системе бухгалтерской отчетности, но и в GAAP для наших зарубежных акционеров. То же самое на производственных и технологических участках. По эффективности наш завод можно сопоставить с обычным предприятием численностью около трех тысяч человек”.

Вопросы:

1. *Каковы основные факторы успеха предприятия?*
2. *При каких условиях возможна подобная стратегия в компаниях России?*
3. *В чем сущность концепции «шесть сигм»? Где и когда она появилась?*
4. *Оцените систему мотивации в компании. Что Вы знаете о вознаграждении работников поясами различного цвета. Чем они отличаются?*
5. *Сравните концепции «шесть сигм» и «бережливое производство», выделив в таблице те элементы, которые соответствуют каждой из этих концепций.*

Сравнение концепций «шесть сигм» и «бережливое производство»

Основные элементы концепции	**Концепция «шесть сигм»**	**Концепция «бережливое производство»**
«Вытягивающий» принцип функционирования процесса		
Формализованное распределение ресурсов		
Краткосрочные проекты улучшения — кайдзэн		
Градация вовлеченных в проекты специалистов (категория «черный пояс» и т. д.)		

Основные элементы концепции	Концепция «шесть сигм»	Концепция «бережливое производство»
Формализованное обучение и распределение ответственности и полномочий		
Выявление и устранение потерь и непроизводительных затрат в процессе		
Формализованные обязательства руководства		
Использование статистических методов для уменьшения вариабельности процессов		

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 4.

Кейс-задача

Большой эксперимент с « Сатурном».

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «Дженерал моторс» учредила это автономное подразделение для создания нового автомобиля. При этом ставились следующие задачи:

a) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

b) вовлечь сотрудников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8—15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» была новая система оплаты труда работников и участие рядовых сотрудников в процессе принятия решений.

Сущность данной системы оплаты труда была связана с планом 5%-го риска и вознаграждения. Это означало, что все будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% — тогда, когда каждый сотрудник добьется определенной производительности труда и качества работы.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (по разработке трансмиссии, кузова и ходовой части). Во главе каждого подразделения находились советники, которые составляли комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Руководил структурой корпорации орган, который занимался долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был весьма успешным, еще и сейчас существуют организационные проблемы:

1. вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии самоуправляемых команд;
2. в погоне за увеличением производительности труда рабочее время увеличилось до 50 ч в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса;

3. растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством компании;

4. увеличивается количество недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд;

5. в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 ч.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент с «Сатурном» в целом удался, при этом прошла проверку и сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы:

1.В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп? Отразите основные отличия в таблице.

Отличия формальных, неформальных организаций (групп) и самоуправляемых команд

	Формальная организация	Неформальная организация	Самоуправляемая команда
Цели, задачи			
Структура			
Нормы поведения			
Контроль			
Оплата труда			

2. Назовите причины, породившие проблемы при реализации проекта «Сатурн».

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 5.

Тестовые задания:

1. Реинжиниринг – это…

a) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес - процессов для получения максимальной прибыли за короткие сроки;

b) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы;

c) усовершенствование деятельности компании с целью получения максимальной прибыли;

d) проведение быстрых улучшений в компании.

2. Каким компаниям необходимо применение реинжиниринга?

a) компаниям, находящимся на грани краха;

b) компаниям, которые в настоящий момент не находятся в затруднительном положении, но в ближайшим будущем будут иметь проблемы;

c) компаниям, не имеющим проблем ни сейчас, ни в ближайшем будущем;

d) для всех перечисленных выше компаний.

3.Объектом реинжиниринга является…

a) продукция предприятия;

b) процессы предприятия;

c) вид деятельности;

d) функциональные области предприятия.

4. Какие виды реинжиниринге существуют?

a) производственный, технологический, строительный, социальный;

b) комплексный реинжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов;

c) производственный реинжиниринг и организационный реинжиниринг;

d) строительный реинжиниринг и социальный реинжиниринг.

5. Что является отличительными чертами реинжиниринга?

a) радикальность преобразований и высокая степень новизны технологий, структур управленческих процедур и производственного аппарата;

b) максимизация прибыли в долгосрочной перспективе;

c) наиболее полное удовлетворение потребностей заинтересованных групп;

d) преобразования организации начинаются с «чистого листа», сверху - вниз.

6.Информационные технологии создают следующие новые правила работы предприятия…

a) информация может появляться в одно время в одном месте;

b) информация может появляться одновременно в нескольких местах, где она необходима;

c) все решения принимают менеджеры;

d) сотрудники могут посылать и получить информацию из того места, где они находятся.

7 Найдите соответствие

I.Реинжиниринг	*a)* начальная точка –«чистая доска»
	b) требуемое время проведения -короткое
	c) основное средство проведения- информационные технологии
II. Усовершенствование	*d)* направление изменений – снизу-вверх
	e) частота изменений- непрерывно
	f) риск проведения - высокий
	g) уровень изменений - радикальный

8.Изменения в организации при осуществлении реижиниринга происходят…

a) снизу-вверх;

b) сверху - вниз;

c) все зависит от конкретной ситуации – от руководства, квалификации исполнителей;

d) одновременно и сверху - вниз, и снизу – вверх.

9. Осуществление процедуры обратного производственного реинжиниринга – это…

a) перепроектирование выбранных производственных процессов;

b) формирование новых функций персонала;

c) создание информационных систем, необходимых для осуществления реинжиниринга;

d) исследование текущего состояния производства.

10. В каком году появилась наука реинжиниринга?

a) в 1992;

b) в 1993;

c) в 1994;

d) в 1995.

11.Радикальное перепроектирование…

a) означает перепроектирование, затрагивающее поверхностные изменения, а не суть явлений;

b) отбрасывает все существующие структуры и процедуры и предлагает совершенно новый способ работы;

c) не имеет никакого отношения к реинжинирингу;

d) это усовершенствования во многих областях деятельности предприятия.

12. Как соотносится при реинжиниринге товары и процесс?

a) процессы формируются под спроектированные товары;

b) на предприятиях существуют процессы, под которые выбираются товары;

c) товары и процесс строятся совместно и согласованно друг с другом;

d) главное товар, под который строится процесс.

Кейс-задача

Реинжиниринг в компании «Белл Атлантик».

Телекоммуникационная компания «Белл Атлантик Корп.» со штаб-квартирой в Филадельфии и годовым оборотом в 12 млрд долл., обслуживающая среднеатлантические штаты, в прошлом действовала в свободном от конкуренции мире монополии. Ввиду этого на запросы потребителей она отвечала тогда, когда у нее было на то время и не уделяла особого внимания качеству предоставляемых ею услуг. Но затем окружающая среда «Белл Атлантик» изменилась. Ныне и сама компания находится в процессе изменений, которые разворачиваются с захватывающей дух скоростью.

Одна из важнейших сфер бизнеса «Белл Атлантик», приносящая до 20% ее доходов и около половины общекорпоративных прибылей, — это оказание услуг по подключению абонентов к компаниям междугородной телефонной связи (CAS). CAS — это просто связующее звено между корпоративными и частными клиентами «Белл Атлантик» и выбранными ими компаниями междугородной связи, такими как «АТТ» (AT&T), «Спринт» (Sprint) и «МСИ» (MCI). Каждая из семи региональных компаний-операторов, входящих в «Белл Атлантик», имела свой порядок обработки заказов на подключение к компаниям междугородной связи. Однако обычно обработка заказа для корпоративных клиентов, которым требовалось подключение к каналам связи, обеспечивающим высокоскоростную передачу данных и видеокоммуникации и исполнение заказа занимали в «Белл Аталантик» от 15 дней до 30 дней. Будучи монопольным поставщиком услуг, «Белл Атлантик» могла не заботиться о том, сколько времени занимал этот процесс.

Неожиданно «Белл Атлантик» обнаружила, что ей приходится конкурировать, к чему она была не готова. Компании-новички в данном бизнесе проложили оптоволоконные кабели (этой технологией «Белл Атлантик» к тому времени не располагала) в зонах, где у региональных компаний «Белл Атлантик» были крупные корпоративные клиенты с большими запросами на голосовую связь, видеокоммуникации и высокоскоростную передачу данных. Новые компании могли не только обеспечить своих потребителей услугами подключения, которые были более надежными и дешевыми, чем услуги «Белл Атлантик», но и выполнять заказы на данные услуги за четверть того времени, которое ей требовалось. Очень скоро под давлением конкуренции самая большая и прибыльная в прошлом статья доходов «Белл Атлантик» начала резко сокращаться.

Реджйс Филц, назначенный в конце 1990 г. руководителем операций CAS в «Белл Атлантик», сразу осознал различия между экономическими результатами его компании и ее новых конкурентов и понял, что частичные изменения с целью сделать результаты «Белл Атлантик» чуть лучше, а скорость предоставления ею услуг чуть быстрее, недостаточны, чтобы спасти бизнес компании. Весной 1991 г. Филц пришел к выводу, что только реинжиниринг сможет улучшить качество услуг CAS настолько, чтобы вернуть компании ее клиентов. Вот что он рассказывает об этом.

Мы нуждались в существенных и быстрых улучшениях. Сразу же после своего нового назначения, я лично встретился с руководителями трех крупнейших компаний междугородной телефонной связи, чтобы напрямую выяснить, что они хотят от нас, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Личный контакт был очень важен, поскольку он давал информацию, которую я не смог бы получить из маркетинговых исследований. Например, я узнал, что в то время, как официальное требование к нам «АТТ» состояло в подключении абонента в течение семи дней, в действительности они хотели, чтобы услуга предоставлялась сразу же но возникновении в ней потребности. При этом они хотели получать ее без каких-либо дефектов. «МСИ» просила нас сократить временной цикл предоставления услуги до одного дня.

С помощью внешних консультантов мы сделали то, что я называю «глубоким анализом» наших рабочих процессов — приема и обработки заказа на услуги CAS,

осуществления пробного подключения, проверки связи и окончательного подключения клиента.

Среди прочего мы обнаружили, что в промежутке от начала данного процесса до его завершения ответственность за него передается по крайней мере 13 раз от одной рабочей группы к другой и в него вовлечены примерно 27 различных информационных систем. Процесс был не только медленным, но и ужасно дорогим. Дальнейшие исследования показали, что в то время, как интервал между датой получения заказа и датой предоставления услуги клиенту составлял 15 дней, рабочее время, в действительности затрачиваемое на исполнение заказа, занимало всего около 10 часов. Для 30-дневного интервала этот показатель составлял лишь около 15 часов.

Проведенный глубокий анализ показал нам огромные возможности не только значительного сокращения времени, затрачиваемого на осуществление процесса, но также снижения на тот же порядок уровня наших расходов.

Мы не могли тратить время понапрасну, но действовать вопреки требованиям потребителей мы тоже не могли. Поэтому, проводя изменения, мы должны были делать их правильно. Данные изменения не были чем-то, что мы могли себе позволить повторить не раз — чтобы исправлять допущенные ошибки. Учитывая это мы организовали реинжиниринговые команды двух типов: одна должна была предлагать идеи, другая — проверять и совершенствовать их в реальных условиях.

Первую команду мы назвали «корневой». На должность ее руководителя мы отобрали менеджера-женщину, которая имела все необходимые качества, ее уважали сотрудники, она была очень контактным человеком, наставником и образцом для подражания. Она не только должна была вдохновлять других, но и могла это делать.

Первой задачей лидера корневой команды было собрать команды специалистов по всем видам работ, составляющих фрагментированный процесс CAS, предварительно удостоверившись в их компетентности в своей области, авторитетности среди сотрудников и высокой контактности. Предназначением корневой команды был мозговой штурм направлений перепроектирования процесса и определение вчерне его нового варианта. Мы поставили цель: найти способ, с помощью которого «Белл Атлаптик» могла бы практически мгновенно (с нулевым временным циклом) предоставлять клиентам услуги подключения. Мы поставили перед ними столь амбициозную цель по трем причинам. Во-первых, это было тем, что, по словам наших клиентов, они хотели бы именно этого, в долгосрочной перспективе. Во-вторых, удовлетворение данного запроса подтолкнуло бы к глубоким изменениям в существующем процессе, а не ограничилось обеспечением его отладки. В-третьих, мы решили, что нулевой временной цикл и данный уровень результатов, которые наши конкуренты никогда не смогут достичь.

Откровенно говоря, члены корневой команды были встревожены. Поначалу они думали, что поставленная задача не выполнима, и нам потребовалось затратить неординарные усилия, чтобы заставить их взяться за дело, что в итоге и произошло. Они начали работу в середине июля 1991 г. и за месяц спроектировали новый процесс, который предполагал физическое объединение под единым руководством в одном месте всех функций старого процесса, ранее географически разобщенных, обособленно управлявшихся и разбросанных по различным отделам компании.

Как только процесс был спроектирован, мы привлекли к работе команду, которую назвали «лабораторной». В ее задачу входила проверка разработанного вчерне корневой командой проекта процесса — его использование при обработке реальных заказов по CAS. Эта команда должна была опробовать новый процесс, внести в него необходимые, по ее мнению, изменения, а затем сообщить корневой команде результаты апробации. Таким образом, наш процесс реинжиниринга был возобновляющимся. В результате лабораторная

команда превратилась в прототип ситуационной команды, концепция которой была разработана корневой командой.

Лабораторная команда была наделена правом вносить столько изменений в рабочие методы и процедуры, сколько было необходимо, чтобы сократить время, затрачиваемое на весь процесс, снизить затраты и создавать бездефектные услуги. Члены команды должны были полностью отказаться от использовавшихся показателей деятельности отделов и функциональных служб, а также от управленческих целей, к которым привыкли, работая в своих обособленных подразделениях. Их единственной задачей стало определение того, как они могут одновременно сократить временной цикл процесса, снизить расходы и повысить качество услуг.

К лабораторной команде перешла ответственность за осуществление операций по обслуживанию клиентов в некоторых районах центральной части штата Пенсильвания. Через несколько месяцев временной цикл оказания командой услуг измерялся уже днями, а не неделями. В некоторых случаях ей удалось снизить этот показатель до нескольких часов. Резко повысилось также качество обслуживания. До того, как лабораторная команда стала обслуживать указанную группу клиентов, у нас было 4 человека, в чьи обязанности входило только отслеживание движения заказов по CAS, которые не были успешно выполнены. Мы сократили эту группу и сэкономили в данном регионе более 1 млн. долл. в год — устранив переделки, -требовавшиеся в таких случаях.

В настоящее время мы распространяем концепцию ситуационной команды на все операционные филиалы компании «Белл Атлантик». Создаваемые нами команды используют тот же самый процесс и ту же систему управления им, что и в пилотном проекте лабораторной команды. Кроме того, мы определили соответствующие этому процессу изменения, которые должны произойти в корпоративной культуре, рабочих навыках, и обновили информационные системы.

Изменения претерпевают и управленческие системы компании «Белл Атлаптик». Мы были и остаемся иерархически организованной компанией, которая строго контролирует отдельных работников и оценивает результаты их работы на основе внутрифирменных критериев. Мы движемся в направлении создания самоуправляемых и межфункциональных рабочих команд, которые имеют внутреннюю мотивацию к удовлетворению требований клиентов, к постоянному сокращению продолжительности временного цикла процесса, снижению затрат и повышению качества оказываемых услуг.

Изменяются также культура и система ценностей корпорации. В условиях старой иерархической организации для достижения результатов мы полагались па послушание работников. После реинжиниринга процессов мы должны полагаться на обязательность работников: различие состоит в том, что в рамках «модели послушания» я делаю то, что должен только потому, что мой начальник сказал, что я должен это делать. В рамках «модели обязательности» я понимаю, чего корпорация пытается достичь и как мы собираемся действовать, и потому я делаю все от меня зависящее, чтобы добиться этого, прибегая, если необходимо, к изменению методов своей работы.

Раньше наши работники выполняли отдельные функции, не имея абсолютно никакого представления о системе в целом, а также о том, каким образом результаты их работы преобразуются на последующих стадиях производственного процесса. Мы движемся к другому организационному порядку, при котором трудовые задачи скомбинированы, мы формируем системные знания работников таким образом, чтобы каждый из нас понимал производственный процесс в целом, роль своего участка работы и то, как мы можем более эффективно взаимодействовать друг с другом.

Хотя мы внедрили концепцию ситуационной команды, корневая команда уже работает над следующей стадией реинжиниринга, на которой мы заменим ситуационные команды одним ситуационным работником и некоторой новой технологией. По сути один человек сможет делать то, что сейчас делает группа людей, владеющих различными профессиями.

Вместо использования группы работников для передачи вручную элементов заказа клиента каждой из наших различных систем, мы применяем технологию, позволяющую одному человеку принять заказ и использовать свой компьютерный терминал для электронного осуществления всех подключений, требующихся для оказания заказанной услуги. Когда мы достигнем этой стадии, мы по сути изменим порядок выполнения заказов клиентов. Сначала мы будем оказывать услугу, а затем тратить время на оформление счета за нее и ведение учета необходимых нам данных.

Но это не должно стать завершением реинжиниринга. Последняя его стадия, как она видится нам сейчас, есть стадия самообслуживания, когда клиенты будут напрямую взаимодействовать с нашей системой. Клиенту будет казаться, что система функционирует так же просто, как осуществляется обычная телефонная связь. С нашей стороны оказание услуги не потребует никаких ручных операций, и временной цикл станет (в соответствии с нашей целью) фактически нулевым.

Как только мы сократим до нуля время, затрачиваемое на данный процесс, наши расходы на заработную плату упадут на порядок: от примерно 88 млн долл. до 6 млн долл. Наиболее важно при этом, что мы сохраним имеющихся клиентов и привлечем новых.

Интересно при этом, что мы уже сейчас гарантируем установку в течение трех дней высокомощных систем цифровой связи, на что раньше уходило 15 и более дней. В настоящее время 3-дневная установка — лучший показатель в нашей отрасли, однако не менее чем через год мы рассчитываем оказывать в некоторых местностях эту услугу в течение нескольких минут.

Спустя немногим более года с начала реинжиниринга цель, сперва столь фантастичная, оказалась достижимой, и это произошло намного быстрее, чем предполагал любой из нас.

Вопросы:

1.Выделите этапы проведения реинжиниринга в компании «Белл Атлантик».

2. Выделите инструменты осуществления реинжиниринга на каждом этапе.

3. Укажите основные факторы внутренней среды компании «Белл Атлантик», которые были изменены в результате проведения реинжиниринга. Что изменилось в системе управления компании «Белл Атлантик»?

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 6.

Тестовые задания:

1. *В основе концепции бережливого производства (далее БП) лежит изменение понимания:*

a) роли технологии;
b) того, что производит организация;
c) роли менеджмента.

2. *Основной трансформации при внедрении БП подвергается уровень управления:*

a) высший;
b) средний (управленческий);
c) низший (технологический)

3. *Успех японских организаций в области обеспечения качества продукции обеспечивается:*

a) активизацией работы контролеров;
b) расширением прав рабочих;
c) точным соблюдением стандартов.

4. *Ведущая производственная философия БП:*

a) массовое производство дешевой стандартной продукции;
b) массовое гибкое производство дешевой стандартной продукции;

c) массовое гибкое производство дешевой стандартной продукции под заказ;

5. *В условиях БП запасы рассматриваются как :*

a) необходимое условие обеспечения загрузки оборудования;
b) отрицательный момент и их стремятся минимизировать;
c) положительный момент и потому они фиксируются в бухучете как активы.

6. *БП ориентировано на*

a) групповую работу;
b) индивидуальную работу;
c) специализированную работу.

7. *Ключевой термин для понимания БП:*

a) канбан;
b) муда;
c) ценность.

8. *В условиях БП термин «карьерный рост» понимается как*

a) движение вверх по служебной лестнице;
b) движение по горизонтали (ротация);
c) решение более сложных организационных задач.

9. В условиях БП информационная обеспеченность работников всех уровней

a) сокращается;
b) становится шире;
c) сохраняется как в традиционной организации.

10. Концепция работы с поставщиками в условиях БП звучит так:

a) даем годичный контракт тому, кто предложит лучшую цену;
b) максимально делаем сами;
c) сотрудничаем, они часть нашего целого.

11. В условиях БП ответственность рабочих за результат обеспечивается через

a) командную работу и информированность о результате;
b) механизм жесткого контроля всех за всеми;
c) механизм наказания и поощрения.

12. Существенное сокращение кадров в условиях перехода к БП рассматривается как

a) Главная цель;
b) Важный фактор обеспечения сотрудничества
c) Существенный фактор, требующий внимания руководства.

Кейс-задача

Опыт внедрения концепции бережливого производства в Сбербанке.

Придя в Сбербанк в ноябре 2007 года, Греф начал программу реформ. Изменения назрели давно — вряд ли кто в этом сомневался. Единственный аргумент против состоял в том, что начав реформировать огромную инерционную машину, запущенную еще во времена царя Гороха, все можно только испортить. Грефа этот довод не убедил. Он заявил, что будет учить слона танцевать. "Кто сказал, что слоны не умеют танцевать?" — так называлась книга Луиса Герстнера, легендарного шефа IBM, вдохнувшего в компанию новую жизнь в начале 1990-х.

Одной из центральных тем обучения крупнейшего российского банка "танцам" стало внедрение в Сбербанке lean-менеджмента (бережливого производства). Программу внедрения lean, которая началась в июне 2008 года с эксперимента в двух отделениях банка, сейчас курирует Денис Бугров. Герман Греф пригласил его из McKinsey на пост старшего вице-президента Сбербанка. Lean banking — одно из направлений, на которых специализируется McKinsey. Грянувший уже после начала программы финансовый кризис планов внедрения не изменил, тем более что lean не требует масштабных инвестиций.

Одно из экспериментальных отделений Сбербанка находится в Москве, другое — в Нижнем Новгороде. Доп.офисы ничем не отличается от почти девяти тысяч своих городских собратьев по всей России, они и выбраны были, скорее всего, именно за свою типичность. Официально эти офисы теперь зовутся "lean ВСП" (ВСП — внутреннее структурное подразделение), неофициально — lean-лаборатории.

Для эксперимента была создана рабочая группа. Кроме консультантов из McKinsey в ней работали пять человек: из Царицынского и Донского отделений московского Сбербанка, представители Алтайского и Уральского отделений Сбербанка и Юлия Комлева. Галина Болтасева, начальник отдела обслуживания физ.лиц Царицынского Сбербанка, говорит: "Сначала наши головы "поменяли". Забыть все запреты после стольких лет работы было очень непросто".

Сбербанк представляет собой непаханое поле для применения таких технологий, как lean. Медлительные сотрудники, множество старых инструкций, которые велят неукоснительно соблюдать не всегда понятные манипуляции, куча бумажной работы, за которой забывают о клиенте, устаревшие ИТ-технологии. Словом, lean-экспериментаторам есть где развернуться. Галина Болтасева признает, что репутация у Сбербанка была далеко не лучшая: "Люди — и клиенты, и даже сотрудники — привыкли уже о банке рассуждать как о самом грубом, с самыми длинными очередями, а о его клиенте как о самом плохом и неопытном, который приходит в отделение специально, чтобы выпустить пар".

Для рядовых сотрудников отделения в Бирюлево сам эксперимент начался в мае. Именно тогда рабочая группа проводила хронометраж основных процессов, на которые тратят время операционистки: замена сберкнижек, блиц-переводы, коммунальные платежи, кассовые операции, оформление пластиковых карт, выплата компенсаций, открытие и закрытие операционного дня, оформление потребительских кредитов. В итоге для оптимизации были выбраны несколько направлений — замена сберкнижек, выплата компенсаций, обмен валюты. Это не всегда массовые операции — например, оплата услуг ЖКХ пока осталась в стороне. "Коммуналка" не рассматривалась, ведь менять эти процессы без глубокого изменения ИТ-составляющей невозможно, а первый этап эксперимента как раз предполагал изменения с минимумом расходов.

По словам Юлии Комлевой, первые шаги не вызвали энтузиазма у сотрудников — они начали роптать. Ну что может ожидать от реформ российский офисный служащий? "Больше работы за те же деньги" — именно так чаще всего формулируется недовольство.

Но, как говорит Галина Болтасева, удобство новой организации труда входит в число добродетелей lean-менеджмента. Много времени было потрачено на создание оперзала: как поставить столы, принтеры, мониторы, как разложить "канцелярку". Опирались при этом на мнение самих клерков. Как считает Юлия Комлева, так удалось серьезно снизить напряженность: и операционистке приятно, когда ее мнением интересуются.

Рабочий день экспериментаторов начинается и заканчивается проведением пятиминутки. На утренней сотрудники обсуждают задачи грядущего дня, вечером подводят итоги. Как говорит Галина Болтасева, никаких специальных терминов, которыми так полон lean, никаких "муда", "гемба" и "кайдзен" руководители не употребляют: обходятся разъяснениями на русском рабочем. Вечером результаты работы оперативно вывешиваются на специальную доску — можно увидеть, кто, сколько и каких операций провел. Очень стимулирует, считает Галина Болтасева.

Сотрудницы втянулись в процесс: активно, по словам Юлии, участвуют в обсуждениях, хотя в первые дни их мнение приходилось вытягивать клещами: "Ну, скажите хоть что-нибудь, пусть идея будет казаться абсурдной — может, она не такая уж безумная". Любое предложение не может остаться без ответа — для рабочей группы это правило. Сейчас уже появился кураж, идеи так и сыплются. Одна из последних — открытие в отделении игровой зоны для детей. В Сбербанке и в самом деле началась революция.

Клиеты ощутили изменения в конце июня. Исчез обеденный перерыв, в углу появился экран, где крутится реклама Сбербанка и эпизоды советских кинохитов, в дни выдачи пенсий очереди стали разделяться зелеными лентами (как в аэропортах, хотя многие клиенты там уже давно не бывали), операционистки извиняются за необходимость ожидания. В клиентском зале теперь есть администратор, который распределяет посетителей по окошкам, дает растерявшимся советы (например, как снять деньги в банкомате) и общается с конфликтными клиентами. Офис находится вдали от крупных трасс и чужие здесь почти не ходят, основной контингент — несколько тысяч пенсионеров.

Самые внимательные клиенты заметили в доп.офисе статуэтку, которая всегда стоит на столе одной из операционисток. Она вручается по результатам недели самой приветливой из них. Официально статуэтка зовется Оскар, в обиходе — Оскарыч, по отчеству Германа Грефа.

С начала эксперимента и по сей день из двух пилотных офисов поступило более 200 инициатив по оптимизации процессов. Например, процесс замены сберкнижки сократился с 20 обязательных операций, на которые тратилось 3,5 мин, до 40 сек, куда умещается пять действий. Замена книжки — не такая уж и редкая процедура. У пенсионеров она заканчивается быстро, а среди клиентов их больше всего.

В Москве сейчас хотят обходиться при замене одним ударом дырокола, остальные четыре шага считают лишними. При выплате компенсаций (остатка вкладов в Сбербанке СССР на 1991 год) процедура из малопонятной клиенту беготни — за реестром вкладчиков, за старшим по смене — и заполнению бланка, где половина граф непонятна, свелась к ответам на вопросы операциониста, который заполняет бланк сам, никуда не отлучаясь. Подсчет и проверка правильности купюр вместо трех разных операций на трех разных аппаратах свелась к одной. На универсальном аппарате. Таких примеров экспериментаторы могут насчитать еще не один десяток.

Но самое важное, чем гордятся участники рабочей группы,— это то, что их инициативы уже через месяц легко становились правилом для 20 тыс. офисов Сбербанка по всей России. Абсолютное табу только одно — законодательный запрет или невозможность соблюсти требования Центробанка. Юлия Комлева говорит, что никаких поблажек для офиса не было. Преимуществом стала фантастическая для Сбербанка скорость внедрения предложений на уровне центрального офиса. "По сбербанковским меркам месяц — это мгновение",— говорит Галина Болтасева.

Самое громкое нововведение — отмена обеденных перерывов — в крупных городах стало правилом на прошлой неделе, с 15 октября. Оно тоже обкатывалось в пилотном режиме. Перепробовав разные варианты, остановились на плавающем графике ухода на обед — с 15-минутными пересечениями. Каждый сотрудник будет располагать 45 минутами (а экспериментировали с часом и 30 минутами), чтобы пообедать. Правда, клиенты за четыре месяца так окончательно и не привыкли к новому графику — пики посещений все равно приходятся на периоды с 13 до 14 и с 15 до 17 часов.

Участники рабочей группы, впрочем, и не ставили задачу полностью победить очереди, ведь изменить дату получения пенсий и график выплаты коммунальных платежей они не в состоянии. Есть цель превратить 40 минут ожидания в 20 и сделать так, чтобы 20 минут показались вполовину короче. Именно этим занимается администратор клиентского зала, управляющий офисом, для этого извиняются за ожидание операционистки и отвлекает очередь телевизор.

Никаких планов "в цифре" во время эксперимента перед отделениями не стояло. Хотя, по словам Юлии Комлевой, комиссионные доходы все же выросли. Но главный результат пока другой. Клиенты пишут благодарности и говорят операционисткам приятные слова.

"Попробовали — понравилось",— коротко резюмирует Денис Бугров. Задача ближайших 18 месяцев, по его словам,— развернуть программу на максимально большое

количество отделений (не менее 5 тыс., то есть в максимальном числе офисов, расположенных в городах). В каждом территориальном банке будет открыто два-три экспериментальных офиса, где будет организовано обучение сотрудников. "Мы ожидаем серьезного повышения производительности труда — от 30% и более. Я думаю, речь может идти о 50-процентном приросте — не сразу, но на видимом горизонте",— обещает Денис Бугров.

Высвобождаемое время операционисты, рассчитывают в центральном офисе Сбербанка, направят на продвижение сложных банковских продуктов, обучение на рабочем месте и улучшение обслуживания. "Одним ударом достигаются и эффективность, и качество обслуживания, и продажи",— подчеркивает преимущества lean Бугров.

Участники рабочей группы рассказывают историю, которая может стать внутрикорпоративной легендой. В какой-то момент у них стали опускаться руки, казалось, что ничего не выйдет. Они были приглашены на обед к Грефу, на рандеву был выделен час. Хотя главу Сбербанка ждали иностранные партнеры, зафрахтовавшие самолет, чтобы покинуть Россию, Греф просидел с участниками lean-пилота два с половиной часа. Все принятые предложения экспериментаторов уже на следующий день были документированы и узаконены в виде распоряжений.

Сегодня филиальная сеть Сбербанка представлена 17 территориальными банками, 778 отделениями и 19 598 структурными подразделениями. Общее число сотрудников - 262 401 человек.

Вопросы:

1.*В чем сущность концепции «бережливого производства»? Где она появилась?*

2.*Найдите реализацию принципов бережливого производства в Сбербанке.*

3.*Поэтапно проследите внедрение концепции бережливого производства в Сбербанке.*

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 7.

Тестовые задания:

1. *Для середины XX в. характерен принцип оплаты за*

a) отработанное время
b) результат
c) творчество

2. *Специалисты широкого профиля особо ценились в … XX в.*

a) конце
b) начале
c) середине

3. *Отношение к фактору труд как к капиталу характерно для … XX в.*

a) конца
b) начала
c) середины

4. *Глобализация экономики, начавшаяся в XX в. потребовала учитывать национальные особенности*

a) персонала
b) потребителей
c) населения страны пребывания

5. *Инструменты воздействия на работника в традиционной организации*

a) властная вертикаль и стандартизация процессов труда и навыков персонала
b) зависимость оплаты труда от групповой работы
c) мотивация творческой активности

6. *Главной задачей при управлении персоналом в новых организациях становится*

a) повышение лояльности к организации
b) повышение производительности труда

c) устранение противоречий между интересами личности и организации

7. Организационная культура является продуктом деятельности

a) администрации

b) неформальной организации

c) формальной организации

8. Организационная культура выполняет следующие функции

a) адаптации и дифференциации

b) адаптации, дифференциации и интеграции

c) дифференциации и интеграции

9. Главными качествами современного руководителя являются

a) высокий профессионализм и ответственность

b) хорошее знание своих прав и обязанностей

c) честность и порядочность

10. Мотивация, ориентированная на количественный и качественный результат характерна для … XX в.

a) конца

b) начала

c) середины

11. Разработка и активное использование миссии организации позволяет

a) правильно подбирать кадры

b) формировать общие устремления

c) укреплять доверие к администрации

12. Для современной мотивации характерен акцент на

a) материальные и моральные стимулы

b) нематериальные ценности, такие как доверие и уважение

c) привлечение к совладению (покупка акций)

13. Организационная культура

a) материальна и потому управляема

b) нематериальна и потому нереальна

c) реально влияет на поведение персонала, хотя и нематериальна

14. Новые организации стремятся

a) легко менять кадры, что позволяет сохранять низкую зарплату

b) набирать молодежь для формирования кадров под себя

c) удерживать кадры, создавая возможности для внутреннего перемещения

Кейс-задача

Деятельность компании «Красный Октябрь».

В 2011 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 160- летие. Сегодня «Красный Октябрь» – это 20 %. производства всего российского шоколада, 10 % – карамели, около 25 % ириса и около 10 % глазированных конфет.

В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции. Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет. В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада.

В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрика. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов.

Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы–сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий – «Вальсмонпансье» или «Кекс-галоп». Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала.

Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для семей подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряной именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем. Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX в.: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель», «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 160 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы – пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России ОАО «Красный Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции.

К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебнооздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеется детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске,

Тамбове, Туле, Пензе. Йошкар-Оле, Биробиджане. Акционерное общество выкупило 99,8 % акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» – это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения.

Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей. «Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей. «Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты, варианты этикеток. На фабрике работает программа благотворительной помощи.

«Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении храма Св. Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский Фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

За 160 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных знаков отличия. Предмет особой гордости фабрики – Гран-при Всемирной выставки в Париже (1900), Гранпри Международной выставки в Брюсселе (1958), Гран-при в г. Нижний Новгород (2000), Диплом «100 лучших товаров России» (1998, 1999, 2000), Золотая медаль в г. Пловдив (1998, 2000), Золотая медаль «Полагра» в Польше (1999), «Народная марка России» (1998, 1999, 2000), «Товар года» (1999, 2000) и др. Стратегической целью «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10 % доли российского рынка кондитерских изделий.

Вопросы:

1. *Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества*
2. *«Эйнем» конца XIX в. и «Красный Октябрь» начала XXI в.?*
3. *Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей "Красный Октябрь»?*
4. *Оцените силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа.*
5. *Проявления каких функций организационной культуры нашли отражение в описанной выше ситуации?*

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 8.

Изменение информационной системы в компании Л'Этуаль.

На сегодняшний день сеть магазинов парфюмерии и косметики Л'Этуаль занимает прочное лидирующее положение на российском рынке и продолжает осваивать новые территории. Первый магазин Л'Этуаль открылся в Москве в сентябре 1997 года. В декабре 1998 года был открыт первый региональный магазин в Воронеже.

Сегодня в Москве насчитывается более 115 магазинов, а на территории России число магазинов превышает 600. открытых более чем в 120 городах и в них продается

около 35-40 тыс. товарных позиций. Среди магазинов - и самый крупный в сети, он находится в Красноярске и имеет площадь 750 квадратных метров.

Открывающиеся магазины имеют разный форма, обусловленный месторасположением, .то объединенные в единый корпоративный стиль. Это узнаваемый логотип с сине-бело-желтой волной, высокий профессионализм продавцов-консультантов, и гибкая система скидок, единые для всей сети. Огромный ассортимент продукции, более десятка тысяч наименований и более 150 марок-производителей, среди которых такие известнейшие, как Christian Dior. Guerlain, Chanel, Givenchy, Sisley, Kenzo, Estee Lauder, Clarins и многие другие. Кроме парфюмерно-косметических магазинов в сеть «Л'Этуаль» входят 6 салонов красоты.

Решение о введении системы новой информационной системы управления предприятием в эксплуатацию созрело в "Л'Этуаль" в 2003 году: на тот момент торговая сеть уже насчитывала 150 розничных магазинов.

Использовавшаяся ранее система «1С» ведения учета на предприятии уже не справлялась с объемами вводимой информации: старые данные приходилось сокращать и дефрагментировать. Система «1С» не обладала достаточной гибкостью и исполняла роль базы данных, а пользователи вынуждены были работать во внешних приложениях на базе MS Excel и MS Access. В результате -страдала оперативность получения информации и ее точность. Кроме того, на фоне роста сети существующая информационная система вплотную приблизилась к пределу своей производительности. На фоне роста компании перед бизнесом вставали новые задачи, которые логичнее было бы решать с помощью информационных технологий.

После тщательного изучения предложений на рынке компания приняла решение о внедрении Microsoft Dynamics AX (тогда Axapta 2.5). «Л'Этуаль» достаточно быстро определилась с поставщиком, так как на момент проведения тендера в Москве единственным золотым партнером Microsoft Business Solutions был Columbus IT, а его конкуренты обладали меньшим опытом.

Columbus IT - международная консалтинговая компания с представительствами в 29 странах мира, которая специализируется на предоставлении консультационных услуг по выбору, внедрению и сопровождению корпоративных информационных систем, управленческом консалтинге. В арсенале компании - более 7000 проектов для предприятий различных отраслей по всему миру. Российское подразделение - одно из самых крупных и успешных в группе Columbus IT. За время работы Columbus IT в России, клиентами компании стали более 250 российских предприятий, среди которых: «ЮИИМИЛК». «ССМ-Тяжмаш». 1Д «Перекресток». «ДИКСИ» «Л'Этуаль», «Браас». «Инком-Авто» и многие другие.

С момента принятия решения о переходе на новую информационную систему до внедрения "Л'Этуаль" предстояло пройти множество этапов. Так, интеграторы, соревновавшиеся за право внедрить систему должны были предпроектное обследование компании и ответить на вопрос о необходимости и возможности применения нового подхода к бизнес-процессам.

Решение, предложенное Columbus IT. покрывало 80% потребностей бизнеса розничной торговой сети. Директор по информационным технологиям компании "Л'Этуаль" Николай Зайцев так отзывается о ключевом моменте в истории компании: "Автоматизация 80% задач - это крайне существенный скачок для начала интеграции. Остальные 20% - это плацдарм для работ в будущем".

Переход длиной в 4 месяца, по словам Николая Зайцева, мог быть существенно короче,: "Мы управились бы и за два месяца, но период с декабря 2003-го по апрель 2004-го ознаменовался в том числе пиковым сезоном продаж, традиционно приходящимся на март.

Нововведения лучше внедрять, когда нет перегрузок и работа производится в стандартном темпе". Нестандартный подход "Л'Этуаль" к ведению бизнеса проявился и

здесь: кроме типичных работ по установке и наладке решения, а также тренингов для сотрудников, в компании были проведены три деловые игры, призванные продемонстрировать готовность персонала к работе с системой и выявить вопросы, возникающие при ее использовании. Деловые игры проводились на копии актуальной системы с полным набором функций. Подход, позволяющий работникам компании полностью овладеть всеми возможностями системы Microsoft Dynamics AX. так понравился всем участникам процесса, что и сегодня копия системы с актуальными данными используется в качестве тестовой площадки для отработки модификаций и обучения новых сотрудников.

После двухнедельной параллельной работы сразу в двух системах автоматизации бизнес-процессов - текущей и новой - всем работникам предприятия, принимавшим участие в использовании Microsoft Dynamics AX. был задан один и тот же вопрос: какая из двух предложенных систем наиболее удобна и эффективна? Все сотрудники единогласно заявили, что работать в Microsoft Dynamics AX гораздо удобнее и возвращаться к прежней системе нет смысла. Так завершился первичный этап внедрения системы контроля бизнес-процессов, а вместе с ним начался следующий: разработка решений для нужд заказчика.

Решение в достаточной мере было переработано под специфику компании «Л'Этуаль». «У нашей компании есть ряд особенностей организации бизнеса, - отмечает Николай Зайцев. - Одно из наиболее ярких отличий - модель бизнеса «Л'Этуаль» постоянно меняется, поскольку он бурно развивается. Нел и во время проекта основной упор делался на логистику, то за последние полгода в «Л'Этуаль» были решены задачи расчета себестоимости товара и маржи».

Кроме того, в единую информационную систему «Л'Этуаль» была включена накопительная дисконтная система сети, аккумулирующая в себе сведения обо всех клиентах (сегодня в клиентскую базу входят более 200 тысяч покупателей) с возможностью отслеживания полной истории их покупок и включающая в себя элементы CRM.

«Обработка документов выполняется прозрачно для пользователей и не создает задержек в их работе, - комментирует результаты проекта Николай Зайцев. - Так, например, разработанная функциональность позволяет обрабатывать товарные отчеты магазинов менее чем за 5 сек. на магазин, а механизм планирования потребностей по 150 магазинам с активным ассортиментом около 40 тыс. наименований справляется с задачей менее чем за час».

Изменения, затронувшие компанию с момента внедрения, колоссальны: количество розничных точек продаж увеличилось со 150 до 600, ассортимент увеличился в три раза, а в день Microsoft Dynamics AX обрабатывает более 10 000 документов.

Сейчас розничная сеть "Л'Этуаль" работает под управлением Microsoft Dynamics AX версии 4.0. Эта версия более производительна по сравнению с предыдущей и. кроме того, превосходно интегрируется с SQL Server 2005, также установленным в организации. Покупка и установка наиболее эффективных версий продукта, таким образом, позволяет оптимизировать не только бизнес-процессы, но и время, затрачиваемое системой на выполнение различных операций. Проект длился 4 месяца. Это первый в России проект по переходу на Microsoft Dynamics AX 4.0 такого масштаба. Учитывая размер бизнеса Л'Этуаль, при запуске новой версии любая ошибка в системе или потоке данных, могла повлечь остановку системы.

Благодаря оперативной работе специалистов Columbus IT проект удалось завершить с экономией планового бюджета более, чем на 13%. В настоящее время сотрудничество двух компаний продолжается проектом «Финансы», в ходе которого автоматизируются контроль бюджета закупок и казначейство.

Удивительно, по столь стремительный рост компании не спровоцировал потерю контроля над бизнесом: "Microsoft Dynamics AX - крайне гибкая система по сравнению с

конкурентами, поэтому ее масштабирование происходит планомерно и без потерь для бизнеса", - отзывается о работе приложения Николай Зайцев. Главное, чтобы имелся необходимый резерв времени и четкое понимание поставленной задачи.

Подавляющее большинство бизнес-процессов в "Л'Этуаль" происходит круглосуточно: магазины компании находятся в разных часовых поясах от Калининграда до Якутска, поэтому в любое время система должна быть доступна. По этой причине автообработка документов, па которую приходится существенная часть загрузки системы, производится в асинхронном режиме в темпе работы всей сети магазинов. Если днем на основе предоставляемых системой отчетов люди принимают бизнес-решения, ставят новые бизнес-задачи, то ночью Microsoft Dynamics AX используется для отражения в учете результатов деятельности, для подготовки новых отчетов и реализации принятых решений в виде потока документов товарооборота. Нетипичных задач, которые полностью или частично автоматизированы, в компании достаточно. К примеру, расчет себестоимости товара производится автоматически, снимая с персонала существенную часть работы. Что немаловажно, такой подход к расчету практически сводит на нет возможность человеческой ошибки. На основе Microsoft Dynamics AX также реализован "регулятор-автомаг", обеспечивающий присутствие нужного количества товара в магазине. Система автоматически по результатам продаж дозаказывает индивидуально для каждого магазина нужные позиции в нужном количестве. На систему возложена не только функция учета и контроля, но также функция управления товарными запасами. Таким образом, снабжение магазинов регулярным товаром полностью автоматизировано с помощью установленного решения.

Обратная связь крайне важна для любых продаж, но в случае с розничной сетью такие данные должны поставляться крайне оперативно, чтобы успеть за тенденциями рынка. По результатам одно-, двухнедельных продаж Microsoft Dynamics AX составляет отчеты, используемые в дальнейших расчетах для каждого магазина.

Процесс внедрения новых модулей и функций всегда производится в несколько этапов: задача сначала обсуждается с топ-менеджерами, потом с пользователями (как справедливо замечает Николай Зайцев, даже самая безупречная система автоматизации без людей не принесет блага компании), далее оценивается по затратам на разработку - и только после этих шагов поступает в работу. "Как правило, заказчиками новых функций для Microsoft Dynamics AX являются начальники отделов, которым требуется детализация или автоматизация какой-либо области работы", - говорит IT-директор компании.

"IT - высокая сфера и во многом творческая профессия. На успех всего предприятия влияет атмосфера, создающаяся в процессе работы", - с гордостью говорит о выполняемой задаче Николай Зайцев. Гибкое и удобное управление компанией находится в числе главных причин, повлиявших на успешность крупнейшей розничной торговой сети на территории России. Роль Microsoft Dynamics AX в успехе организации заключается в информативном подходе к ведению бизнеса: все рабочие процессы прозрачны, а данные отсортированы так, чтобы сотрудникам было удобно с ними работать. Важное преимущество "Л'Этуаль", обеспеченное автоматизацией бизнеса,- стандартизация решений и масштабирование их на всю сеть. Первое в списке причин успеха - жесткий контроль над процессами, во многом возможный благодаря прозрачной отчетности и автоматизации. Николай Зайцев утверждает, что факторов успеха несколько: "Не стоит забывать, что при работе с ERP-системой мы имеем дело с инструментом, которым будут пользоваться сотрудники. Люди - главный фактор и ресурс бизнеса".

IT-директор "Л'Этуаль" уверен, что глубокое понимание дела, участие в бизнес-процессах, конструктивная критика позволяют успешно решать задачи, возникающие в процессе работы. В таком случае IT-служба не является лишь функциональным

подразделением, а становится полноправным участником бизнеса. Этот нестандартный подход позволил "Л'Этуаль" добиться абсолютного порядка в делопроизводстве: любой IT- сотрудник, принимающий участие в разработке дополнений для Microsoft Dynamics AX, так или иначе задействован в бизнес-процессах. Так. инвентаризация склада производится под жестким контролем и с участием именно IT-службы. Снятие части задач с менеджеров и перепоручение многих работ с Microsoft Dynamics AX людям, сведущим в IT, существенно увеличило производительность и оптимизировало работу компании в целом.

Современные системы бизнес-аналитики позволяют обрабатывать огромное количество информации буквально за полдня. Например, с вечера руководитель компании составляет запрос насчет финансовых отношений с потребителями, а к утру у него на рабочем столе уже лежат обработанные данные о востребованности той или иной продукции. И руководитель буквально задень может гибко принять решение о расширении или сворачивании определенного вида производственной деятельности.

О положительном опыте применения BI-решений в компании «Л'Этуаль» говорит Николай Зайцев: «Наша торговая сеть сейчас нагружена огромным объемом информации. У нас работают две тысячи кассиров, пробивается 200 тысяч чеков в день, в ассортименте насчитывается более 65 тысяч наименований товаров. Внедрение систем электронной обработки информации позволило не только оперативно анализировать, какой товар и где пользуется наибольшей популярностью, получать оперативные отчеты о финансовом состоянии компании, по и бороться с весьма ощутимым злом: мошенничеством». В основном недобросовестное поведение сотрудников «Л'Этуаль» было связано с неправомерным предоставлением скидки: покупатель, например, приобретал товар, но кассир, пользуясь своей дисконтной карточкой, оформлял покупку со скидкой, а разницу в цене клал себе в карман. Новая BI-система сейчас оперативно анализирует размер предоставления скидок на каждой кассе и у каждого кассира, и, если у кого-то вдруг подскакивают' продажи по дисконтным картам, служба безопасности тут же обращает на это внимание. По словам Николая Зайцева, мошенничество сотрудников наносило ущерб в несколько миллионов евро в год. и именно системы бизнес-аналитики позволили искоренить это явление.

Вопросы:

1. *Выявите особенности бизнес-процессов в компании Л'Этуаль. Какие бизнес-процессы в компании Л'Этуаль были автоматизированы?*
2. *На основе сбалансированной системы показателей проанализируйте деятельности Л'Этуаль.*
3. *Обоснуйте необходимость введения новой информационной системы в компании Л'Этуаль.*
4. *Выделить этапы внедрения новой информационной системы в компании Л'Этуаль*
5. *Какова роль ИТ-специалистов в компании Л'Этуаль?*
6. *Каковы причины сопротивлений изменениям со стороны персонала? Как решили эту проблему в Л'Этуаль?*

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-1.1	Способен применять приемы абстрагирования и конкретизации, обобщения и классификации, анализа и синтеза, идентификации факторов и предпосылок возникновения проблемных ситуаций, оценки значимости и масштаба их влияния на системы управления	ИУК-1.1	Владеет навыками системного мышления и выявления проблематики функционирования социально-экономических систем и процессов	Последовательно и методически верно анализирует внешнюю и внутреннюю среду организации и использует эту информацию для выработки стратегии действий.
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	Аргументированно, последовательно и обоснованно применяет современные концепций и инструменты управления

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Примерный перечень теоретических вопросов к зачету:

1. Особенности менеджмента как науки.
2. Этапы изменения классического менеджмента в XX столетии.
3. Особенности современного менеджмента.
4. Концепция 20 ключей к совершенствованию бизнеса (практическая программа революционных преобразований на предприятии).
5. Анализ опыта компании Тойота: организация производства "точно во время", система канбан, система SMED.
6. Факторы, противодействующие и поддерживающие культурную адаптацию в международных компаниях.
7. Рабочая группа и команда.
8. Исторические этапы развития производства: доиндустриальный, индустриальный, постиндустриальный.
9. Самоуправляемые команды.
10. Концепция бережливого производства.
11. Трансформация менеджмента в цифровой экономике.
12. Межкультурные коммуникации и особенности кросс-культурного менеджмента.
13. Система качества на основе TQM и ИСО .

14. Управленческие революции.
15. Школы управления.
16. Принципы устройства механистической и органической организации.
17. Шесть сигм и опыт применения в РФ.
18. Сущность реинжиниринга : 4 ключевых слова, этапы, причины неудач, отличие от усовершенствования.
19. Организационная культура: понятие, характеристики по Харрису и Морану, функции, методы поддержания, типологии культуры.
20. Особенности современной внешней среды, влияющие на управление современной организацией.
21. Концепция кайдзен и опыт ее применения на российских предприятиях.
22. Сбалансированная система показателей.
23. Обучающиеся и самообучающиеся организации.
24. Концепция бенчмаркинга.

Перечень практико-ориентированных (практических) заданий к зачету:

УК-1.1 Способен применять приемы абстрагирования и конкретизации, обобщения и классификации, анализа и синтеза, идентификации факторов и предпосылок возникновения проблемных ситуаций, оценки значимости и масштаба их влияния на системы управления

Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными?

- Увеличить долю организации на рынке с 5 до 10%.
- Обеспечить рост доходов на 5%.
- Обеспечить повышение качества продукции.
- Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд руб. за 5 лет.
- Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
- Достигнуть 20% уровня доходов по акциям.
- Добиться повышения цены акций.
- Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
- Повысить конкурентоСпособен организации.

ОПК ОС -1.1 Способен использовать инструменты экономической и управленческой теории при выполнении конкретных профессиональных задач, в том числе в рамках реализуемого проекта

Алексей Нечипаренко в течение четырех лет работал в Киевском представительстве одного из западных инвестиционных банков. Последствия августовского кризиса докатились и до Киева – в январе 1999-го компания приняла решение закрыть свое представительство на Украине. Алексей получил компенсацию в размере 30 тыс. дол. и начал обдумывать их прибыльное вложение.

Свой выбор начинающий предприниматель остановил на сфере общественного питания, решив создать сеть пунктов, торгующих варениками, прохладительными напитками и пивом. Каждый пункт, по замыслу Алексея, должен был представлять собой палатку с кухонным оборудованием и три столика для еды. Планировалось иметь ограниченный ассортимент (четыре вида вареников, минеральная вода, кока-кола, один сорт пива), использовать одноразовую посуду, разместить палатки около университета, зоопарка, на Крещатке и рядом с республиканским стадионом. Палатки должны были работать с 11 часов утра до 12 часов ночи и обслуживаться одним продавцом. Необходимое для одной палатки оборудование стоило 7 тыс. дол. Алексей предполагал нанять 8

продавцов (по два на палатку, заработная плата – эквивалент 1 дол. в час), одного экспедитора (заработная плата – эквивалент 250 дол. в месяц), одного повара для изготовления полуфабрикатов (заработная плата – эквивалент 150 дол. в месяц). Сам Нечипаренко собирался выполнять обязанности бухгалтера. Он оценивал, что прямые издержки будут составлять около 50% выручки, налоги еще 30%, и рассчитывал начать получать чистую прибыль в конце первого года работы. По его планам каждая палатка должна была обслуживать 200 клиентов в день со средней ценой заказа – эквивалент 3 дол.

Вопросы

1. Охарактеризуйте внешнюю среду, в которой предполагает работать Алексей. Какие возможности она предоставляет, какие таит опасности?
2. Насколько вписывается в эту среду стратегия Алексея? Какие методы экономического анализа необходим использовать при разработке стратегии?

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

<table>
<tr><th colspan="2">Академическая оценка</th><th colspan="2">Оценка по шкале ESTS</th></tr>
<tr><td rowspan="5">зачтено</td><td rowspan="2">отлично</td><td rowspan="5">Passed</td><td>A (Excellent)</td></tr>
<tr><td>B (Very Good)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">хорошо</td><td>C (Good)</td></tr>
<tr><td>D (Satisfactory)</td></tr>
<tr><td>удовлетворительно</td><td>E (Sufficient)</td></tr>
<tr><td>не зачтено</td><td>неудовлетворительно</td><td>-</td><td>-</td></tr>
</table>

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 «Современный менеджмент» предполагает изучение курса в ходе контактной работы обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (лекции, практические занятия) и самостоятельной работы магистров. Практические занятия дисциплины «Современный менеджмент» предполагают их проведение в различных формах, в том числе и с использованием метода разбора ситуаций (кейс - метод), с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции магистрами 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 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;
- готовиться к практическим занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету.

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

- программой данной дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми магистр должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- содержанием тем лекционных и практических занятий, а также методическими рекомендациями по его освоению;
- перечнем вопросов.

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

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. Кузин, Д. В., Современные концепции менеджмента: сдвиг парадигм : учебное пособие / Д. В. Кузин. — Москва : КноРус, 2025. — 341 с. — ISBN 978-5-406-13896-0. — URL: https://book.ru/book/955899 (дата обращения: 14.04.2025). — Текст : электронный.

2. Леонова, Ж. К., Очерки по теории и практике современного менеджмента : монография / Ж. К. Леонова, А. Н. Столярова, Д. С. Петросян, А. Р. Толмачёв. — Москва : Русайнс, 2024. — 315 с. — ISBN 978-5-466-07778-0. — URL: https://book.ru/book/955616 (дата обращения: 14.04.2025). — Текст : электронный.

3. Платов, А. В., Теория и практика современного менеджмента : учебник / А. В. Платов. — Москва : КноРус, 2023. — 313 с. — ISBN 978-5-406-10555-9. — URL: https://book.ru/book/947195 (дата обращения: 14.04.2025). — Текст : электронный.

7.2. Дополнительная литература

1. Имаи, Масааки Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи ; перевод Т. Гутман. — 9-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 276 с. — ISBN 978-5-9614-5565-6. — Текст : электронный // ЭБС "IPRBooks" : [сайт]. - URL: http://www.iprbookshop.ru/82424.html

2. Корягина, И. А. Современные проблемы теории управления : учебное пособие для вузов / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 188 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06934-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/455482

3. Максимцов, М. М. Современный менеджмент : учебник / под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. В. Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 299 с. - ISBN 978-5-9558-0383-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1841703 (дата обращения: 15.04.2025). – Режим доступа: по подписке.

4. Малюк, В. И. Современный менеджмент : учебное пособие для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08338-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/453317

5. Маурер, Роберт Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен / Роберт Маурер ; перевод Е. Бакушева. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-9614-4788-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/82402.html

6. Менеджмент: традиционные и современные модели : справочное пособие / В.В. Филатов, А.Е. Алексеев, Ю.А. Галицкий [и др.] ; под ред. В.В. Князева, Д.С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 474 с. — (Справочники ИНФРА-М). — DOI 10.12737/21609. - ISBN 978-5-16-012235-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2106649 (дата обращения: 15.04.2025). – Режим доступа: по подписке.

7. Платов, А. В., Современный менеджмент: практикум : учебное пособие / А. В. Платов, М. В. Виноградова, А. А. Силаева. — Москва : Русайнс, 2024. — 263 с. — ISBN 978-5-466-06399-8. — URL: https://book.ru/book/953759 (дата обращения: 14.04.2025). — Текст : электронный.

8. Савельев, И. И., Современный менеджмент: методы и технологии исследований : учебное пособие / И. И. Савельев, О. И. Смирнова, С. В. Никифорова. — Москва : КноРус, 2025. — 148 с. — ISBN 978-5-406-14377-3. — URL: https://book.ru/book/957082 (дата обращения: 14.04.2025). — Текст : электронный.

.

7.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации.
2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.
3. 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
4. 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
5. 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
6. 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
7. 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
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 и справочные системы

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. Варзунов, А. В. Анализ и управление бизнес-процессами : учебное пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2018. — 114 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/65772.html
2. Безуглая, Н. С. Инновационный менеджмент в схемах и таблицах : учебное наглядное пособие для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Менеджмент» / Н. С. Безуглая, В. А. Дианова. — Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 69 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный

// Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL:http://www.iprbookshop.ru/78030.html

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, средстваработы 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».