

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра управления

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

для направления подготовки *47.03.01 – Философия*  
Направленность (профиль): *Европейская философия*  
Уровень квалификации выпускника: *бакалавр*  
Форма обучения: *очная, заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2023

**Менеджмент**

Рабочая программа дисциплины

**Составители:**

д-р. экон. наук, профессор, зав кафедрой управления Н.В. Овчинникова  
канд. ист. наук, доцент, профессор кафедры управления О.Ю. Артемов  
канд. техн. наук, доцент, профессор кафедры управления Г.А. Шишкова  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления М.А. Лашкевич  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления С.А. Овчинников  
канд. ист. наук, доцент, доцент кафедры управления К.А. Чистякова  
канд. ист. наук, доцент кафедры управления С.И. Горелова

**Ответственные редакторы:**

д-р экон. наук, профессор, директор Института экономики, управления и права Н.И. Архипова  
д-р экон. наук, профессор, зав кафедрой управления Н. В. Овчинникова

**УТВЕРЖДЕНО**

Протокол заседания кафедры управления  
№ 11 от 13.04.2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка.....	4
1.1 Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций .....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
2. Структура дисциплины .....	5
3. Содержание дисциплины.....	6
4. Образовательные технологии .....	11
5. Оценка планируемых результатов обучения .....	12
5.1. Система оценивания .....	12
5.2.Критерии выставления оценок .....	12
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	13
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	23
6.1. Список источников и литературы .....	23
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» ...	23
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	25
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	25
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....	26
9. Методические материалы .....	27
9.1. Планы семинарских занятий .....	27
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ .....	93

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

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

*Задачи курса:*

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

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

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; определяет роль каждого участника в команде;	<p><i>Знает:</i> эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде.</p> <p><i>Умеет:</i> предвидеть результаты личных действий и организует работу команды для достижения заданного результата.</p> <p><i>Владеет:</i> демонстрирует понимание результатов личных действий; определяет последовательность шагов для достижения поставленной цели и контролирует их выполнение.</p>
	УК-3.2 Эффективно взаимодействует с членами команды; участвует в обмене информацией, знаниями и опытом; содействует презентации результатов работы команды; соблюдает этические нормы взаимодействия.	<p><i>Знает:</i> разные виды коммуникации (устную, письменную, вербальную, невербальную, реальную, и др.) для руководства командой и достижения поставленной цели.</p> <p><i>Умеет:</i> учитывать в совместной деятельности особенности поведения и общения разных людей.</p> <p><i>Владеет:</i> методами эффективного взаимодействия с другими членами команды, в том числе участвует в</p>

		обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1. Определяет цели собственной деятельности, оценивая пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов	<i>Знает:</i> возможности применения своих ресурсов и их пределов для успешного выполнения порученной работы. <i>Умеет:</i> проявлять интерес к учебе и использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков. <i>Владеет:</i> оценкой эффективности использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата.
	УК-6.2. Формулирует цели собственной деятельности, определяя пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов	<i>Знает:</i> важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда. <i>Умеет:</i> устанавливать приоритеты собственной деятельности, выстраивая планы их достижения. <i>Владеет:</i> методами оценки разнообразных ресурсов (личностных, психофизиологических, ситуативных, временных и т.д.), используемых для решения задач самоорганизации и саморазвития.

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» относится к обязательной части блока дисциплин учебного плана. Для освоения данной дисциплины необходимы знания, умения и владения, сформированные в процессе обучения на уровне среднего (полного) общего образования. В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения последующих дисциплин как обязательной части учебного плана, так и части формируемой участниками образовательных отношений.

### 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа.

#### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
2	Лекции	20
2	Семинары	22
Всего:		42

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часов.

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
2	Лекции	6
2	Семинары	6
Всего:		12

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часов.

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Научные школы и природа управления (историографический и компаративный подходы к менеджменту)	<p><i>Управление и менеджмент.</i> Основные понятия и их сравнительная характеристика: этимология, содержание, границы применения. Исторические и социально-экономические предпосылки возникновения профессионального менеджмента.</p> <p><i>Школа научного управления</i> и её значение в повышении производительности труда. Ф.У. Тейлор как основоположник построения системы эффективного производства (тейлоризм). Ленточные графики Г.Л. Гантта. Прикладная наука о движении Ф. и Л. Гилбрет. Механизация труда и конвейер Г. Форда как новая технология организации поточного выпуска продукции.</p> <p><i>Административная школа</i> и комплексное управление предприятием: теории «администрации» А. Файоля, «рациональной бюрократии» М. Вебера, «формальной организации» Г. Урвика.</p> <p><i>Школа человеческих отношений</i> и её роль в интеграции и установлении «подлинной гармонии интересов» между работниками и администрацией (неоклассицизм). Вклад М. Фоллет в разработку проблем природы власти и места человека на предприятии. Хоторнские эксперименты и концепция «социального рабочего» Э. Мэйо в противовес концепции «экономического рабочего» Г. Форда. Проблемы объединения формальной и неформальной организаций в работах Ч. Бернарда.</p> <p><i>Школа поведенческих наук (бихевиоризм)</i> и её исследования: поведенческие стереотипы, методы налаживания межличностных отношений, социальное взаимодействие и коммуникации на производстве. Теории мотивации А.Х. Маслоу, Ф.И. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, Л. Портера – Э. Лоулера и др. Влияние руководителя на мотивационные установки работников (теории “Х” и “Y” Д. Мак Грегора).</p>

		<p><i>Школа науки управления</i> и количественный анализ качества принятия оптимальных решений. Тектология А.А. Богданова. Теория общих систем Л. фон Берталанфи. Кибернетика Н. Винера. Исследование операций (теории массового обслуживания А. Эрланга, игр Дж. Неймана, линейного программирования Дж. Б. Данцига, динамического программирования Р. Беллмана).</p>
2.	<p>Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте)</p>	<p><i>Организация</i>: понятие и сущность.  <i>Основные законы организации</i>: самосохранения, композиции / декомпозиции (единства анализа и синтеза), пропорциональности (гармонии), синергии, наименьших, информированности, своеобразия, онтогенеза.  Критерии классификации организаций: социальная организованность (формальные, неформальные), степень взаимодействия с внешней средой (механистические, органические), форма собственности (государственные, муниципальные, частные, общественные), правовое положение (кооперативы, хозяйственные товарищества и общества), отношение к прибыли (коммерческие, некоммерческие), вид и характер деятельности (научные, промышленные, финансовые, торговые, сервисные и др.), масштабируемость (крупные, средние, малые, микропредприятия), объёму полномочий (филиалы, представительства, отделения, дочерние фирмы, материнские компании), формирование отношений внутри организации (корпоративные, индивидуалистские, эдхократические, партисипативные).  <i>Стратегическое видение, миссия и цели организации</i>. Концепция МВО П. Друкера и особенности ее использования в деловой практике.  <i>Жизненный цикл организации</i>: понятие, концепции Л. Гейнера (1972), Дж. Гриббина (1981) и И.К. Адизеса (1988), их содержание, сравнительная характеристика стадий развития современных компаний.  <i>Система</i>: понятие, базовые составляющие (элементы, связи, внешнее окружение, организационные границы) и виды (закрытая, открытая). Структура и содержание системного анализа в менеджменте: изучение организации как единого целого; исследование её места во внешней среде; выделение управляющей и управляемой подсистем (субъектно-объектный подход); достижение эффекта синергии за счёт их правильной настройки.  <i>Среда организации</i>: внутренняя (цели, задачи, структура, технологии управления, персонал) и внешняя – прямого (поставщики, посредники, конкуренты, контактные аудитории, потребители) и косвенного (политические, правовые, экономические, научно-технические, демографические, культурные, экологические, международные факторы) воздействия. Инструменты мониторинга и сканирования среды (PEST-и SWOT-анализы). Адаптация организации к внутренним и внешним изменениям.</p>

3.	<p>Управленческий труд и его содержание (функциональный и процессный подходы в менеджменте)</p>	<p><i>Управленческий труд как особый вид человеческой деятельности:</i> состав участников, особенности, предмет, средства, содержание, результат, регламентирующие документы.</p> <p><i>Участники управленческого труда</i> – руководители (high-, middle- и low-management) и исполнительский менеджерский корпус. Линейные и аппаратные полномочия.</p> <p><i>Особенности управленческого труда</i> – ориентация на цели и ценности организации; администрирование процедур, обеспечивающих сохранение ее структуры и поддерживающих определенный рабочий режим; акценты на информационно-аналитическую деятельность; человекоориентированный характер; управление временем и другими ресурсами; опосредованные (нематериальные) результаты.</p> <p><i>Предмет управленческого труда</i> – информация. Ее основные свойства и характеристики. Требования к информации в системах управления. Методы ее измерения.</p> <p><i>Средства управленческого труда:</i> изготовления, копирования, размножения, хранения, группировки и поиска документов, обработки, вывода и передачи информации. Автоматизированное рабочее место менеджера: требования к его проектированию, аппаратным средствам и программному обеспечению. Цифровой менеджмент и его значение в современной управленческой практике.</p> <p><i>Содержание управленческого труда</i> – функции менеджмента и их виды: общие базовые – планирование, организация, координация, мотивация, контроль; общие дополнительные – прогнозирование, нормирование, проектирование, регулирование, учёт; интегрирующие – руководство, лидерство; связующие – коммуникации, управленческие решения; специальные – управление финансами, производством, поставками, маркетингом, человеческими ресурсами, безопасностью и пр.; средоориентированные – внешние, внутренние; причинно-следственные – полезные, бесполезные, вредные; ментально-фиксируемые – явные, латентные; по логике распределения – свойственные, несвойственные, дублируемые. Функциональный и процессный подходы: от разделения действий к их синтезу через бизнес-процессы.</p> <p><i>Результат управленческого труда</i> – управленческие решения. Их значение, сущность, свойства, классификация и типология. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Стадии процесса их принятия и реализации.</p> <p><i>Организационно-правовые документы, регламентирующие управленческую деятельность:</i> устав предприятия, учредительный договор, структура и штатная численность, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, этический кодекс, положения о подразделениях, должностные инструкции и иные регламенты.</p>
----	---	---



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

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

	коммуникаций). <i>Преимущества и недостатки работы в командах.</i> Потенциальные выгоды и издержки.
--	---

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. Оценка планируемых результатов обучения

##### 5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
- опрос	5 баллов	30 баллов
- участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	5 баллов	10 баллов
- выполнение практических заданий на семинарских занятиях	10 баллов	10 баллов
- выполнение кейсовых ситуаций	10 баллов	10 баллов
Промежуточная аттестация – экзамен		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

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

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

##### 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	хорошо	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетворительно	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	неудовлетворительно	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

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

#### Вопросы для проведения опроса в рамках текущего контроля успеваемости

1. Исторические и социально-экономические предпосылки возникновения профессионального менеджмента.
2. Управление и менеджмент. Основные понятия и сравнительная характеристика.
3. Школа научного управления и её значение в повышении производительности труда.
4. Административная школа и комплексное управление предприятием.
5. Школа человеческих отношений и её роль в выделении человеческого фактора как основного элемента повышения эффективности работы людей любой организации.
6. Школа поведенческих наук (бихевиоризм) и её исследования.

7. Количественные (математические, статистические и экономические методы) в управлении.
8. Сравнительный анализ американской и японской модели менеджмента.
9. Системный, процессный и ситуационный подходы в управлении.
10. Понятие и сущность организации. Классификация организаций.
11. Миссия и цели организации: основные понятия, место и роль целевого управления в современной деловой практике. Концепция управления по целям (МВО) П. Друкера.
12. Жизненный цикл организации: понятие, концепции А. Адизеса и Л. Грейнера.
13. Понятия «система», её составляющие.
14. Субъектно-объектный подход в менеджменте.
15. Среда организации: внутренняя и внешняя. Инструменты мониторинга и сканирования среды (PEST-и SWOT-анализы).
16. Управленческий труд как особый вид человеческой деятельности. Участники управленческого труда. Уровни управления в организации.
17. Основные функции менеджмента.
18. Связующие функции менеджмента.
19. Делегирование полномочий и ответственность в менеджменте.
20. Управленческие решения как результат управленческого труда. Их значение, сущность, свойства, классификация и типология.
21. Методы управления: правовые, организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.
22. Стили управления: авторитарный, демократический и либеральный. Особенности их выбора и применения в современной управленческой практике.
23. Организационно-правовые документы, регламентирующие управленческую деятельность организации.
24. Сущность и понятие организационной культуры. Культура как фактор деловой активности.
25. Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства. Влияние и власть руководителя в организации.
26. Лидерство и его роль в системе менеджмента: элементы лидерства, типы лидеров.
27. Одномерные стили лидерства. Теории Д. МакГрегора, Р. Лайкерта, К. Левина.
28. Многомерные стили лидерства. Теории Р. Блейка и Дж. Моутон, П. Херси и Бланшара.
29. Трудовой коллектив как социально-экономическая система.
30. Командообразование как условие формирования самообучающейся компании.
31. Комплектование управленческих команд: ролевые подходы. Формирование командного духа.
32. Формирование эффективной системы мотивации сотрудников в современной организации.
33. Участие работников в управлении. Групповое принятие решений. Неформальные коллективы (группы).
34. Реакции персонала на организационные изменения, причины сопротивления персонала организационным изменениям.
35. Методы управления конфликтами. Роль руководителя в разрешении конфликтов.
36. Тайм-менеджмент как система. Методики организации и эффективного использования времени.
37. Подходы к жизни: проактивный и реактивный. Определение ценностей. Целеполагание и организация времени.
38. Техника постановки целей SMART.
39. Базовые техники планирования и управления временем. Контекстное планирование.
40. Контроль в тайм-менеджменте. Самоконтроль. Внешний контроль.

**Практические задания для текущего контроля успеваемости**  
**Кейс-ситуация: «Карьера вышла боком»<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Карьера вышла боком URL: <https://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/a16701/> (дата обращения: 21.08.2020). – Текст: электронный.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Людмила едва заметно усмехнулась:

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

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

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

— Аминь!

### **Неожиданный барьер**

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

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

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

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

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

Через день Ирина Георгиевна собрала весь отдел.

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

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

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

— Но вы же говорили, что в целом неплохо?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Так что если кого и продвигать, то тех, кто давно этого хочет и доказал, что умеет работать, думала Кудинова: «Три года всего тут — и уже собирается куда-то переходить. Да за это время человек только понимает, как устроена компания... А Чаплыгина и этого, похоже, не поняла еще».

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

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

### **Ссора на совещании**

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

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

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

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

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

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

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

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

Обсуждение перерастало в плохо скрываемую ссору.

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

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

— Обоснуйте, — вмешался гендиректор.



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

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

— Подруга, тебе шашечки или ехать? Ты идешь по граблям, набиваешь шишки, стараешься что-то доказать. Оно тебе надо? Если ты хочешь перевестись, так сделай так, чтобы Кудинова захотела тебе помочь. Сама. А не настраивай всех против себя. Она же нормальная тетка.

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

Как поступить Чаплыгиной?

### Ситуацию комментируют эксперты

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

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

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

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

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

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

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

укрепить связи с отделом Константина, завершить текущую работу, избежать повторения конфликта и дать стимул другим подчиненным остаться в отделе.

Татьяна тоже может попробовать спасти ситуацию. Прежде всего, ей надо по-человечески извиниться перед Ириной, не надеясь, впрочем, что та ее простит. В разговорах с коллегами не нужно обвинять ее или подвергать сомнению статус руководителя. Кроме того, следует, не теряя достоинства, посоветоваться с Ириной о том, как перейти в другой отдел, а также максимально эффективно выполнить оставшуюся часть работы. То есть решать проблему нужно с точки зрения человеческих отношений, диалога, а не в режиме «подчиненный — руководитель». В итоге выиграют все. В противном случае в проигрыше тоже окажутся все: недовольная Татьяна уволится, Константин не получит замотивированного подчиненного, Ирине придется искать нового сотрудника и интегрировать его в коллектив. Что, безусловно, скажется на всей компании.

### **Янина Станюленайте, директор по корпоративному управлению ПАО «РусГидро»**

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

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

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

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

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

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

Личные отношения с Ириной выстраивать на этом этапе бессмысленно: Татьяна не собирается задерживаться в отделе, и руководительница об этом знает. Только когда начнется совместная работа над проектами, ей стоит обратиться к Ирине за советом как к опытному руководителю. Рассказать, что ей интересно развивать карьеру поступательно, предметно изучив смежные области, поняв, на чем она хотела бы специализироваться и куда расти. Подчеркнуть, что, по ее мнению, на новом месте и она реализуется полнее, и ее знания принесут больше пользы компании. Попросить оценить ее перспективы. При этом нужно

откровенно говорить о своих карьерных амбициях, поскольку Ирина, судя по всему, — карьерист, и такие аргументы будут ей понятны. Тогда, возможно, начальница изменит отношение к подчиненной и поможет ей перейти на новое место.

*Вопросы:*

1. Какие факторы, вследствие которых Татьяна приняла решение сменить отдел, оказались решающими для нее?
2. Насколько обдуманым было решение Татьяны?
3. Опишите, как организован процесс принятия решений в компании? Кто в нем участвует?
4. Какие неформальные роли вы заметили в организации? Мешает ли это рабочему процессу или помогает? В каких ситуациях может быть по-другому?
5. В чем состояла главная ошибка Татьяны, когда ее пригласили на новую работу и сразу после возвращения из командировки?
6. В чем заключена существенная разница между Татьяной и ее начальницей?
7. Как изменились отношения между Татьяной и начальницей, когда та узнала о желании Татьяны уйти? Чем были вызваны трения?
8. Что плохого видит Ирина Кудинова в возможном уходе Татьяны?
9. Если бы Татьяна написала письмо Егорову раньше, что могло измениться?
10. Почему Татьяна решила поспорить с начальницей на внешнем совещании, и в чем была главная проблема её позиции?
11. Каким с Вашей точки зрения должен быть алгоритм действий сотрудника при переходе на работу в другой отдел?

**Пример тестового задания к промежуточной аттестации по дисциплине «Менеджмент»**

**1. В 1912 году 12 принципов менеджмента были сформулированы:**

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

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

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

**3. Впервые состав функций управления был предложен:**

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

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

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

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

- а) принцип единства подчинения;
- б) масштаб управляемости;
- в) функция управления.

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

- а) централизация;
- б) децентрализация;
- в) департаментализация.

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

- а) уровни управления;
- б) функции управления;
- в) скалярная цепь.

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

- а) неопределенность среды;
- б) сложность среды;
- в) взаимосвязанность факторов среды.

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

- а) стимул;
- б) мотив;
- в) валентность.

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

- а) наличие нескольких целей;
- б) хаотичность связей между элементами;
- в) независимость от окружения;
- г) большое число элементов.

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

- а) функциональным;
- б) линейным;
- в) производственным;
- г) рыночным.

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

- а) функциональным;
- б) линейным;
- в) производственным;
- г) рыночным.

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

- а) функциональным;
- б) линейным;
- в) производственным;
- г) рыночным.

**14. Установите соответствие между понятием и его определением.**

1. Методы менеджмента, основанные на совокупности способов воздействия путем создания

экономических условий для достижения поставленных целей

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

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

*Установите соответствие между нумерованными объектами в формулировке задания и вариантами ответов*

- а) социально-экономические;
- б) экономические;
- в) административные (организационно-распорядительные);
- г) социально-психологические.

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

*Укажите не менее двух вариантов ответов*

- а) спецификой;
- б) поведением отраслевых органов управления;
- в) поддержанием компетентности;
- г) основными сферами деятельности.

**16. Установите соответствие между понятием и его определением.**

- 1. Лидерство
- 2. Влияние
- 3. Руководство

*Установите соответствие между нумерованными объектами в формулировке задания и вариантами ответов*

- а) возможность оказывать влияние на поведение других лиц
- б) способность человека оказывать влияние на отдельные личности или группы, направляя их усилия на достижение целей организации
- в) умственный и физический процесс, в результате которого подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи

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

- а) либералом;
- б) автократом;
- в) демократом;
- г) новатором.

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

- а) социально-психологических;
- б) воспитательных;
- в) экономических;
- г) административных.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1 Список источников и литературы**

#### **Источники**

1. Конституция Российской Федерации. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 52 с. <https://new.znanium.com/catalog/product/1003253>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: Части I, II, III. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 496 с. <https://new.znanium.com/catalog/product/122306>

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

### Литература

1. Балашов, А.П. Менеджмент. Учебное пособие / А.П. Балашов. – Москва, Вузовский учебник, 2022. – 271 с. - <https://znanium.com/catalog/document?id=399994>
2. Басовский, Л.Е. Менеджмент. Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2021. – 256 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=398578>
3. Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2022. - 656 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=385853>
4. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — (Серия «Золотой фонд российских учебников»). <https://znanium.com/catalog/product/1028530>
5. Дорофеев, В.Д. Менеджмент. Учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – Москва, НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 328 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=400853>
6. Королев, В. И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли; Под ред. В.И. Королева. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2017. - 624 с. <https://znanium.com/catalog/product/757804>
7. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 848 с. <https://znanium.com/catalog/product/1013783>
8. Мячин, Ю.В. Менеджмент. Учебник / Ю.В. Мячин, К.А.Тюрина. - Москва: НИЦ Инфра-М, 2022. – 777 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=394971>
9. Резник, С.Д., Игошина И.А. Менеджмент. Учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина. – Москва, Москва: НИЦ Инфра-М, 2022. – 367 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=386371>
10. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - Москва: НИЦ Инфра-М, 2012. - 256 с. <https://znanium.com/catalog/product/258785>
11. Хижняк, А.Н. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие /А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с. <https://znanium.com/catalog/product/447418>

### 6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

1. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
2. Менеджмент в России и за рубежом <http://www.dis.ru/>
3. Интернет-портал «Психология и бизнес» [www.psycho.ru/library/](http://www.psycho.ru/library/)
4. Социальная ответственность бизнеса <http://www.soc-otvet.ru/>

### 6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

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

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

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

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

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

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

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

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

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

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

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

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA SE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. Методические материалы

### 9.1 Планы семинарских занятий

#### **Тема 1. Научные школы и природа управления (историографический и компаративный подходы к менеджменту)**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоение студентами сущности и содержания основных концепций представителей школ управления; овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях.

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

*Вопросы для обсуждения:*

#### **I. Школа научного управления**

1. Проанализировать основные причины возникновения тейлоризма и его сущность.
  - Рассмотреть основные вехи биографии Ф. Тейлора.
  - Дать характеристику основным трудам Ф. Тейлора.
  - Объяснить, в чем, согласно теории Ф. Тейлора, заключается эффективность труда рабочего.
    - Проанализировать взгляды Ф. Тейлора на вопросы профессионального подбора.
    - Дать характеристику взглядам Ф. Тейлора на вопросы построения структур управления.
2. Рассмотреть основные идеи Г. Л. Гантта.
  - Проанализировать вклад в развитие менеджмента Г. Л. Гантта.
  - Пояснить, что такое «гантт-схемы», обсудить особенности применения диаграмм планирования времени и управления работой.
3. Оценить вклад в развитие управленческой мысли Ф. и Л. Гилбрет.
  - Выявить основные идеи по совершенствованию управления, сформулированные Ф. и Л. Гилбрет.
    - Дать пояснение термину «терблиги».
4. Выявить сущность подхода к управлению Г. Эмерсона.
  - Объяснить, в чем, согласно теории Г. Эмерсона, заключается понятие эффективности.
  - Рассмотреть принципы производительности Г. Эмерсона.
5. Дать сравнительный анализ основных идей Ф. Тейлора и Г. Эмерсона. Противоречат ли они друг другу?
6. Рассмотреть взгляды на управление Г. Форда

#### **II. Административная школа управления**

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



2. Проанализировать основные причины возникновения фayoлизма и его сущность.
  - Рассказать об основных вехах биографии А. Фayoля.
  - Дать характеристику основным трудам А. Фayoля.
  - Объяснить, в чем, согласно теории А. Фayoля, заключается эффективность.
  - Раскрыть универсальные управленческие принципы А. Фayoля. Определить задачи, которые призвана решить структура организации.
    - Назвать сферы управления, которые выделяет А. Фayoль в деятельности организации.
    - Охарактеризовать заслуги А. Фayoля в развитии теории менеджмента.
3. Комплексно оценить три идеальных вида власти М. Вебера.
4. Проанализировать основные взгляды на управление М. Вебера.
5. Дать сравнительный анализ подходов к управлению Ф. Тейлора и М. Вебера. В чем они сходны и чем различаются?

### **Задания для самостоятельной работы:**

#### **Задание 1.**

#### **Кейс «Форд и Слоун»**

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

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

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

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

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

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

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был несгибаемо жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд.

Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации.

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

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

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы для работы с кейсом

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

## Задание 2.

Провести сравнительный анализ 5 школ профессионального менеджмента по следующим признакам:

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

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

<u>Школы</u> Характеристики для сравнения	Школа научного управления	Административная школа	Школа человеческих отношений	Школа поведенческих наук	Школа науки управления
Начало и предпосылки формирования					
Основная идея					
Точки бифуркации (магистральные направления исследований)					
Интеграция с другими науками и областями					

человеческих знаний					
Отношение к персоналу					
Связи с современностью					

## **Тема 2. Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте)**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоение студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях.

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

*Вопросы для обсуждения:*

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

### **Задание 1**

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

Таблица 1

Характеристики целей, установленных в примерах

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

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

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

Нынешний состав совета акционеры «Норникеля» выбрали только в июне. Он состоит из независимых директоров и представителей «Интерроса» (всего девять человек). Михаил Прохоров, входивший в этот орган, на этот раз не оказался даже в числе кандидатов в

директора. Выход Прохорова из совета «Интерроса» весной объясняли договоренностями партнеров о разделе бизнеса.

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

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

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

**Пример 3.** Агентство занятости населения администрации Красноярского края подписало соглашение о сотрудничестве с Заполярным филиалом ГК «Норильский никель». *Цель соглашения — укрепление партнерства в сфере социально-трудовых отношений и обеспечение стабильной работы местного рынка труда.* Основные направления совместной работы: профориентация молодежи, подбор персонала; переобучение и профессиональная подготовка кадров. Подписи под соглашением поставили директор Заполярного филиала «Норникеля».

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

### **Методические указания к выполнению задания 1**

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

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

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

11. По масштабу.

### Задание 2

Определить соответствие формулировки целей, сформулированных в задании принципам. Скорректировать формулировку целей в задании.

Результаты анализа отобразите в таблице 2 с использованием следующих символов, где:

x — цель не соответствует данному критерию; v — цель соответствует данному критерию? — сложно сказать, соответствует ли цель данному критерию.

Скорректировать формулировки целей.

Таблица 2

### Соответствие формулировок целей принципам

Направление и цель	Конкретность	Измеримость результатов	Достижимость	Соответствие	Определенность
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

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

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

### Методические указания к выполнению задания 2

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

Для этого к формулировкам целей применяют критерии.

SMART/SMARTER (в пер. с англ SMART умный) — это мнемоническая аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении для определения целей и постановки задач. Первое известное использование термина упоминается в работе Пола Мэйра (Paul J Meyer) в 1965 и позже в ноябре 1981 в работе Дж. Дорана<sup>2</sup>.

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

1. Specific (Конкретный)

<sup>2</sup> Doran. G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives // Management Review. — Volume 70, Issue 11(AMA FORUM). P. 35-36.

2. Measurable (Измеримый)
3. Attainable (Распределяемый)
4. Results-oriented (Ориентированный на результаты)
5. Target dates (Ограниченный во времени)<sup>3</sup>.

Таблица 3

## Принципы SMART

Буква	Значение	Пояснение
S	Specific (Конкретный)	Объясняется, что именно необходимо достигнуть. Например, «увеличить чистую прибыль собственного предприятия».
M	Measurable (Измеримый)	Объясняется в чем будет измеряться результат. «Сколько вешать в граммах?» (С). Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года».
A	Attainable (Достижимый, распределяемый)	Объясняется за счёт чего планируется достигнуть цели. И возможно ли её достигнуть вообще? Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества». А вот совершить кругосветный круиз на резиновой уточке вряд ли удастся.
R	Results-oriented (Ориентированный на результаты, актуальный) С этой точки зрения, цели должны: <ul style="list-style-type: none"> <li>• способствовать развитию миссии организации,</li> <li>• иметь соподчиненность по иерархии,</li> <li>• не противоречить друг другу по горизонтали,</li> <li>• быть непосредственно связанными с уровнем вознаграждения работников.</li> </ul>	Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо. Например, если брать «сокращение штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 %» в качестве отдельной подзадачи, которая также ставится по SMART, то сотрудников можно не увольнять, а перевести на иные должности, на которых эти сотрудники смогут принести компании доход, а не просто экономию. Если брать страховую компанию, то вместо увольнения, сотрудникам можно предложить продолжить работу в качестве агента, либо не расходовать средства на автоматизацию, а просто увеличить норму выработки.
T	Target dates (Ограниченный во времени)	Определение временного триггера/промежутка по наступлению/окончанию которого должна быть достигнута цель (выполнена задача). Например, «К окончанию второго квартала следующего года увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за

<sup>3</sup>Kiniicki A. Management: a practical introduction. 5<sup>th</sup> ed. N.Y., 2011, P.147-148.

		счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества».
--	--	--

### **Тема 3.** Управленческий труд и его содержание.

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

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

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

#### **Настоящее**

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

#### **Будущее**

1. Опишите в одном абзаце, какой бы Вы хотели видеть свою жизнь через 5 лет.
2. Опишите свою жизнь через год.
3. Определите наиболее точно для себя отдельные цели на ближайший период:

Духовная сфера	через год	
	через 5 лет	
Карьера	через год	
	через 5 лет	
Семья	через год	
	через 5 лет	
Здоровье	через год	
	через 5 лет	
Финансовое положение	через год	
	через 5 лет	
Досуг	через год	
	через 5 лет	
Прочее	через год	
	через 5 лет	

4. Анализ влияния внешней среды на Ваши сильные и слабые стороны. Что происходит в мире вокруг Вас?

5. Какие перемены, происходящие вокруг, могут оказать влияние на Вашу жизнь?
6. Назовите Ваши сильные стороны как можно более объективно.
7. Назовите Ваши слабые стороны как можно более объективно.
8. Перечислите запомнившиеся неудачи и проанализируйте их причины.
9. Определите, мешают ли Вам эти неудачи в Вашей сегодняшней жизни.
10. Анализ служебного положения и работы вообще. Разместите по приоритетам от 1 до 8 Ваши целевые установки на службе:
  - Удовлетворение ожиданий начальника;
  - Престиж и положение;
  - Уверенность в завтрашнем дне;
  - Возможность независимо мыслить и действовать;
  - Более высокая заработная плата, увеличение льгот;
  - Признание руководством Вашей деятельности;
  - Продвижение по службе;
  - Личный рост и развитие.
11. Что Вам больше всего нравится в Вашей работе?
12. Насколько, по Вашему мнению, Вы используете свой потенциал на работе?

#### Реализация плана

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

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

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

#### ТЯЖКОЕ БРЕМЯ ЗАСТЕНЧИВОСТИ

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

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

Ирина потянулась и расправила затекшую спину. За срочность ей, конечно, доплачивали, но несущественно. Главным было другое. Она выполняла срочные, важные заказы в любое



время дня и ночи, а издательство разрешало ей работать большую часть времени дома, так что в офисе Ирина появлялась один-два раза в месяц. Поначалу это ее устраивало: неплохая зарплата, и время на дорогу тратить не надо. «Но сейчас это превратилось в изматывающий марафон, который изрядно достал», - подумала она.

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

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

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

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

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

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

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

-А сроки?

-Чем быстрее, тем лучше.

-Ну хорошо, - сдалась Ирина. -Присылайте.

-Вот и прекрасно! Ты умница! На связи.

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

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

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

### **«Наша рабочая лошадка»**

Михаил Вершинин подъехал к издадельскому дому в хорошем настроении. Через полчаса у него должна была состояться встреча с писателем Тимофеевым. Работа над книгой затягивалась: Ирина от перенапряжения слегла с температурой. Писатель нервничал, и Вершинин планировал его дипломатично успокоить. Поставив машину на сигнализацию, он вошел в старое четырехэтажное здание советской постройки. Некогда это был административный блок часового завода, почившего в бозе после распада СССР. За 16 лет существования издательский дом, начинавшийся с трех сотрудников, разросся и теперь занимал три этажа. В последние годы, однако, он переживал не лучшие времена. Тиражи падали,

торговых точек становилось все меньше. Тимофеев был пунктуален и ровно в два часа пополудни появился в приемной Вершинина, благоухая, как свежесмытый огурец, «Проходите», -- пригласил его Михаил. Писатель осмотрелся, сел за стол. Вершинин попросил секретаршу принести чай и кофе.

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

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

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

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

-Хм, мне казалось, вы тоже заинтересованы в том, чтобы издать книгу побыстрее.

-Не беспокойтесь. Понимаете, редактор - женщина, подвержена эмоциональным всплескам, личные неурядицы, быстро устает... Она придет в форму и закончит все в лучшем виде. Не беспокойтесь!

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

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

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

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

«Каков наглец», подумал Вершинин и плеснул в стакан минеральной воды. Обойдя вокруг стола, он позвонил гендиректору Евгению Лаврушину. Тот обедал в ресторане неподалеку, и его подчиненный решил составить ему компанию, а заодно пройтись. Лаврушин, сухощавый 53-летний седовласый мужчина, обедал в полу пустом зале. К книгам он был равнодушен с детства: отец и мать, гуманитарии, привили ему любовь к чтению. В книжный бизнес Евгений пришел из консалтинга: семья жила небогато, и Евгений, получив экономическое образование, сначала консультировал клиентов из самых разных компаний, от «Росэнергоатома» до производителей шоколада, а затем сам возглавил небольшое агентство. Когда ему пошел пятый десяток, он вспомнил о своем увлечении. А тут по какому-то удивительному стечению обстоятельств его позвал к себе владелец издательства, с которым Евгения познакомили общие друзья.

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

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

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

-Все отдыхать хотят... А что с ней?

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

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

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

У Вершинина зазвонил телефон. Это была Ирина.

-Ирочка, как твои дела?

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

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

-Ну, люди так разбегутся...

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

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

### **Проще уволиться**

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

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

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

-Да ладно, незаменимых не бывает.

Сами как-нибудь обойдутся.

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

-Чем же ты его взяла?

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

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

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

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

Ирина вздохнула.

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

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

-И что?

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

-И?

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

Тишину нарушил всплеск - в воду нырнула еще одна дама.

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

Светлана задумчиво слушала подругу.

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

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

### **Вопросы для обсуждения:**

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

### **Задание 3.**

#### **Принцип Парето**

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия. Поэтому в

связи с принципом Парето отмечают соответствие «80:20». В

процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 40%

80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

Вопросы:

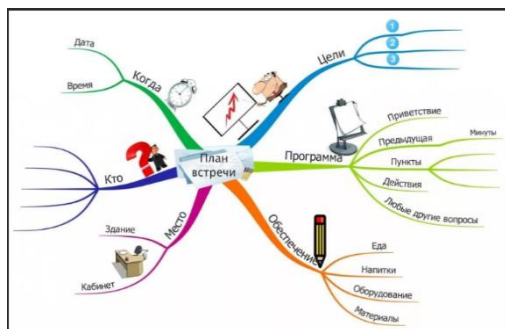
1. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?
2. Во всех ли случаях действует этот принцип?
3. Какие ещё выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.
4. Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта

### **Задание 4.**

Продиагностируйте любую проблему, с которой вы столкнулись через призму типичных преград (технические ошибки, внешние факторы и психологические препятствия) на пути эффективного планирования времени

### **Задание 5.**

Постройте интеллект карту получения образования в институте. Образец прилагается.



### Задание 6.

Просмотр фильма по Тайм-менеджменту.

#### Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите основные составляющие тайм-менеджмента
2. В каких случаях следует говорить «Нет»
3. Как можно рассчитать стоимость своего времени? Для чего нужна эта величина.

### Тема 4. Руководство и лидерство (ситуационный и контингентный подходы в менеджменте)

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоение студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях.

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

#### *Вопросы для обсуждения:*

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

### **Задание 1. Коммуникативная игра: «Переговоры»<sup>4</sup> (пояснительная записка и методика проведения)**

#### *Пояснительная записка*

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

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

Переговорный процесс может быть проанализирован с точки зрения использованных переговорных стратегий. Одной из немногих концепций, которые быстро осваиваются

<sup>4</sup> Материалы деловой игры представляются участникам в аудитории

участниками и начинают применяться ими для объяснения межгруппового поведения, является модель «двойной заинтересованности» К.Томаса и Р.Килмена. К.Томас и Р.Килмен, взяв за основу степень ориентации участников взаимодействия на свои собственные интересы и на интересы партнера (сохранение взаимоотношений), выделяют пять стратегий взаимодействия: конкуренция, уступка, избегание, компромисс, сотрудничество.

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

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

#### *Методика проведения деловой игры*

Проведение деловой игры предполагает необходимость предварительного ознакомления ее участников с теоретическими и практическими вопросами подготовки и проведения профессиональных переговоров через соответствующие разделы лекционного курса дисциплины «Менеджмент» - «Руководство и лидерство», «Управленческий труд и его особенности».

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

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

а) рассмотреть необходимые документы;

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

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

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

Форма 1

#### Интересы - разногласия - инструментарий развития позиции<sup>5</sup>

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

<sup>5</sup> Последовательность чтения заполненной таблицы - слева направо. Однако заполнить ее необходимо в очередности, соответствующей порядковым номерам, указанным внизу каждой колонки.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

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

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

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

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

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

- а) по теории и технике;
- б) применимости, «что, если» и этике переговоров.

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

**Тема 5. Личность и коллектив.** Самоменеджмент и командообразование (человекоориентированный и проектный подходы в менеджменте)

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоение студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях.

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

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

**Кейс-ситуация: «Квартирный вопрос»**

Вот уже десять лет будни Ирины Петровны Орловой начинались одинаково. Пробираясь на работу по бесконечным московским пробкам, она думала о своей компании. Десять лет —

срок немаленький, за это время основанная Орловой софтверная фирма «ИПО-софт» сделала большой рывок, но в лидеры так и не выбилась, застряла в середнячках. Клиентов у нее было не так чтобы много, но все — крупные и уважаемые.

Мысли Ирины Петровны последние дни постоянно возвращались к финансовой стороне бизнеса. Снижение прибыльности компании она связывала исключительно с расширением штата. Однако, ознакомившись с выкладками финансистов, Орлова поняла: дело не только в этом — и, поразмыслив, решила перейти к активной борьбе за показатели.

### **Бомба замедленного действия**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— И что, Ирина Петровна?

— Аренда!

— Аренда? — удивился ничего не понимающий Николай.

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

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

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

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

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

— Ну что ж поделать, — Николай отвел взгляд от лица нависшей над ним начальницы. — Отдел растёт, места нам надо много. Если вы помните, это помещение мы брали с прицелом на будущее. На каждый проект нам надо по пять сотрудников. Умножаем на количество проектов



и получаем нехватку персонала. Так что нам нужно не комнаты уменьшать, а новых людей набирать.

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

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

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

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

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

### **В тесноте да не в обиде**

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

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

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

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

Программисты неуверенно хихикнули.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— А, ну это понятно — одобрительно закивали программисты.

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

**Что поделаешь, Коля...**

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

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

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

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

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

— А бэк-ап у них за какое число?

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

— Я недавно разговаривал со своими ребятами, — заступился за подчиненных Николай. — Они как раз по этому проекту отчитывались. Там все было в норме, только сроки слегка поплыли. Я, конечно, не успеваю за всем следить сам, но ребята проверенные, я им доверяю.

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

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

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

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

### **А дома лучше**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Я готов, — ответил Сергей Громкин. — Даже рад, если честно. Неудобно мне дома: работать надо, а получаются всякие пеленки и домашние дела. «Так, с Громкиным все о'кей», — подумал Николай и, не дожидаясь откликов остальных программистов, набрал телефон Комкова. На том конце провода что-то звякнуло, грохнуло и наконец раздался человеческий голос:

— Марсиане приветствуют вас!

— Комков, ты пьяный что ли?

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

— Это еще почему?

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

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

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

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

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

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

#### *Вопросы:*

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

#### **Задание 2 Анализ практической ситуации: «Не транжирьте человеко-часы на совещания»**

Большинство компаний продумывают сложные инструкции по управлению капиталом, требуют убедительного обоснования для любых инвестиций, устанавливают пороговые

значения и тщательно прописывают право распоряжаться средствами в зависимости от ранга руководителя.

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

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

Тайм-менеджмент обычно направлен на действия самого человека. Коучи учат, как не утонуть в электронной переписке, не посещать все собрания подряд и так далее. Ценные рекомендации, но, увы, следовать им бывает трудно: заведенный в организации порядок затягивает, на человека сыплются письма, сообщения, приглашения на встречи, которые нельзя игнорировать — иначе обидятся коллеги, а то и большой босс. Если для вашей компании работа заключается в непрерывном общении, то выбора практически не остается: плывите на другую сторону, как только сможете.

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

#### **В числе: как организации теряют время**

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

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

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

#### **И вот наши главные наблюдения.**

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



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

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

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

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

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

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

## Идея коротко

**ПРОБЛЕМА**

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

**РЕШЕНИЕ**

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

**КОНКРЕТИКА**

Новый подход опирается на восемь принципов:

- формировать повестку дня, исходя из приоритетов;
- составлять бюджет времени с нуля;
- прорабатывать бизнес-план для любого проекта;
- упростить оргструктуру;
- распределить ответственность за инвестиции времени;

- стандартизировать процесс принятия решений;
- установить единый распорядок собраний;
- ввести количественные параметры для измерения временной нагрузки на организацию.

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

**ВОСЕМЬ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ**

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

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

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

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

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

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

Сейчас вместо пятидневных сессий Ford проводит еженедельные встречи по оценке бизнес-плана. Высшее руководство компании четыре-пять часов обсуждает стратегические вопросы и проверяет результаты. Повестка дня стандартная, а потому и подготовка к нему идет в Ford по-накатаному, благодаря чему удалось высвободить тысячи рабочих часов и сократить расходы — как раз в тот момент, когда конкуренты искали государственные субсидии.

Повысился темп принятия решений, и улучшилось их качество, а значит, ускорился выход Ford из кризиса.

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

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



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

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

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

Поскольку лишние уровни администрирования означают дополнительные прямые и косвенные издержки, повысить эффективность работы можно, упростив саму организацию, причем начав с верхних слоев. В 2010 году Калифорнийский университет в Беркли столкнулся с серьезными финансовыми затруднениями: из-за накопившегося дефицита бюджета у него



срезали \$150 млн. Чтобы профинансировать деятельность, на которой держится репутация университета как учебного и научного центра, администрация стала искать способы сократить расходы. Летом того же года ректор университета Роберт Биргено предложил программу улучшения операционной деятельности кадровой, финансовой, информационной-технологической и административной служб для всех 14 колледжей и ста с лишним кафедр университета.

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

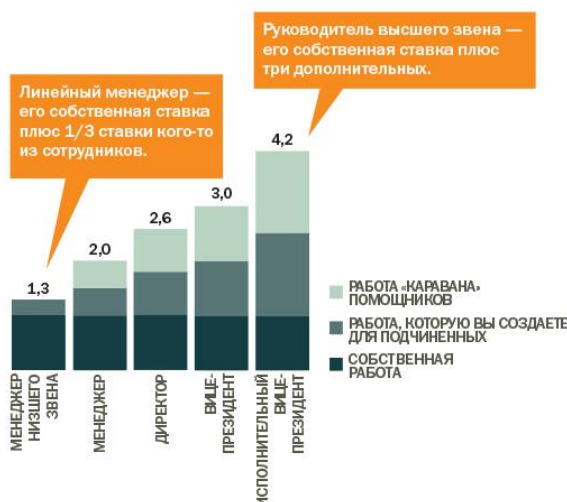
**Выделите ответственных за временные затраты.** Большинство компаний не ограничивают круг людей, обладающих правом созывать собрания. В результате — решения о том, как долго продлится заседание, кого позвать и даже обязаны ли приглашенные присутствовать лично, зачастую принимают на нижнем уровне иерархии.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

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

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

#### Во что обойдется еще один руководитель

У каждого руководителя есть помощники: они обрабатывают почту и готовят собрания, так что их время тоже следует учитывать. Чем выше ранг у менеджера, тем больше помощников требуется.



**Стандартизируйте процесс принятия решения.** Во многих компаниях процедуры и права проработаны так плохо, что люди дольше обсуждают кто и что должен решать, чем непосредственно формируют и выполняют решения. В таких случаях имеет смысл выработать

единый для всей организации стандарт: это заметно повысит эффективность принятия решений и сэкономит время для других дел.

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

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

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

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

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

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

В других сферах деятельности руководство такого не потерпело бы. • Заканчивать быстро, особенно если толку не видно. Стив Джобс требовал «смены состава», если видел, что участники явились неподготовленными или продуктивность обсуждения падает. Кое-кому это казалось чересчур грубым, но так он предотвращал напрасные траты времени и денег.

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

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

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

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

**Вопросы для обсуждения:**

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

