

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 14.03.2023 22:55:03
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
Международных отношений
и государственного управления



М.А. Пархомчук

(подпись)

«27» 02 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Управление изменениями на государственной и муниципальной службе
(наименование дисциплины)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(код и наименование ОПОП ВО)

Организационно-аналитическое обеспечение административного управления
(наименование направленности (профиля))

Содержание

Формы текущего контроля успеваемости	3
1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости	4
1.1 Вопросы для устного опроса	4
1.2 Вопросы для собеседования	6
1.3 Производственные задачи	9
1.4 Вопросы и задания в тестовой форме	40
1.5 Темы рефератов	52
2. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся	55
2.1 Банк вопросов и заданий в тестовой форме	55
2.2 Компетентностно-ориентированные задачи	73
Инструкция по выполнению тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	105
Пример экзаменационного билета при проведении бланкового тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	106
Пример экзаменационного билета при проведении компьютерного тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	109

Формы текущего контроля успеваемости

Таблица 1 – Формы текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Компетенции	Формы текущего контроля успеваемости
1	Теоретические аспекты организационных изменений	ПК-2 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
2	Теория поведения человека в организационных изменениях на государственной и муниципальной службе	ПК-2 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
3	Основополагающие идеи и принципы управления изменениями на государственной и муниципальной службе	ПК-2 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
4	Модели организационных изменений	ПК-2 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
5	Работа с персоналом в рамках управления изменениями на государственной и муниципальной службе	ПК-2 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
6	Сопротивление изменениям. Управление изменениями в информационных потоках	УК-2 ПК-2 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
7	Организационное развитие. Лидерство и организационные изменения	ПК-2 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
8	Неформальные организации	ПК-2 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
9	Роль макроокружения на управление изменениями на государственной и муниципальной службе	ПК-2 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
10	Инструменты проведения	ПК-2	УО, С, РЗ, СРС, Т

	организационных изменений	ПК-4	
11	Управленческое решение при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе	ПК-2 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т
12	Стратегические аспекты управления изменениями на государственной и муниципальной службе	ПК-2 ПК-4	УО, С, РЗ, СРС, Т

УО – устный опрос

С – собеседование

РЗ – решение разноуровневых задач

СРС – самостоятельная работа студентов

Т – тестирование.

1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

1.1 Вопросы для устного опроса

Тема 1 Теоретические аспекты организационных изменений

1. Понятие «изменение» и его роль в современном управлении государственной и муниципальной службой.
2. Подходы и этапы организационных изменений.
3. Роль преобразований в современном управлении государственной и муниципальной службой.
4. Организационное развитие муниципальной и государственной службы.

Тема 2 Теория поведения человека в организационных изменениях на государственной и муниципальной службе

1. Понятие внешней среды.
2. Факторы внешней среды.
3. Условия неопределенности организационной среды.

Тема 3 Основополагающие идеи и принцип управления изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Понятие и история развития теории организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений.
3. Компоненты процесса преобразования.

Тема 4 Модели организационных изменений

1. Модель изменений К. Левина.
2. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
3. Теория Е и теория О организационных изменений.
4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
5. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.

Тема 5 Работа с персоналом в рамках управления изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Делегирование полномочий.
2. Односторонние действия.
3. Разделение полномочий.

Тема 6 Сопротивление изменениям. Управление изменениями в информационных потоках

1. Причины сопротивления изменениям.
2. Преодоление сопротивления изменениям.
3. Методы преодоления сопротивления.

4. Структура информационных потоков на государственной и муниципальной службе.

5. Причины изменения.

Тема 7 Организационное развитие. Лидерство и организационные изменения

1. Роль личностей, групп в организационном развитии.

2. Роль лидера при организационных изменениях.

3. Качества лидера.

Тема 8 Неформальные организации

1. Неформальные организации.

2. Неформальные лидеры.

3. Роль неформальных организаций в организационных изменениях.

Тема 9 Роль макроокружения на управление изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Понятие макроокружения.

2. Принципы воздействия макросреды на организацию.

3. Изменения макроокружения как предпосылки для организационных изменений.

Тема 10 Инструменты проведения организационных изменений

1. Бенчмаркинг.

2. Этапы бенчмаркингового проекта.

3. Концепция «Шесть сигм».

4. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

Тема 11 Управленческое решение при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Основные подходы к принятию управленческих решений.

2. Типы и формы принятия управленческих решений.

3. Особенности принятия управленческих решений при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе.

Тема 12 Стратегические аспекты управления изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Стратегическая карта преобразований.

2. Стратегическое проведение изменений.

3. Факторы, определяющие выбор стратегии.

4. Практические аспекты управления изменениями на государственной и муниципальной службе.

Шкала оценивания: 4-х балльная.

Критерии оценивания:

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он демонстрирует глубокое знание содержания вопроса; дает точные определения основных понятий; аргументированно и логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ актуальными примерами (типовыми и нестандартными), в том числе самостоятельно найденными; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он владеет содержанием вопроса, но допускает некоторые недочеты при ответе; допускает незначительные неточности при определении основных понятий; недостаточно аргументированно и (или) логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ типовыми примерами.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он освоил основные положения контролируемой темы, но недостаточно четко дает определение основных понятий и дефиниций; затрудняется при ответах на дополнительные вопросы; приводит недостаточное количество примеров для иллюстрирования своего ответа; нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием вопроса или допускает грубые ошибки; затрудняется дать основные определения; не может привести или приводит неправильные примеры; не отвечает на уточняющие и (или) дополнительные вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки.

1.2 Вопросы для собеседования

Тема 1 Теоретические аспекты организационных изменений

1. Понятие «изменение» и его роль в современном управлении государственной и муниципальной службой.

2. Подходы и этапы организационных изменений.

3. Роль преобразований в современном управлении государственной и муниципальной службой.

4. Организационное развитие муниципальной и государственной службы.

Тема 2 Теория поведения человека в организационных изменениях на государственной и муниципальной службе

1. Понятие внешней среды.

2. Факторы внешней среды.
3. Условия неопределенности организационной среды.

Тема 3 Основопологающие идеи и принцип управления изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Понятие и история развития теории организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений.
3. Компоненты процесса преобразования.

Тема 4 Модели организационных изменений

1. Модель изменений К. Левина.
2. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
3. Теория Е и теория О организационных изменений.
4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
5. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.

Тема 5 Работа с персоналом в рамках управления изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Делегирование полномочий.
2. Односторонние действия.
3. Разделение полномочий.

Тема 6 Сопротивление изменениям. Управление изменениями в информационных потоках

1. Причины сопротивления изменениям.
2. Преодоление сопротивления изменениям.
3. Методы преодоления сопротивления.
4. Структура информационных потоков на государственной и муниципальной службе.
5. Причины изменения.

Тема 7 Организационное развитие. Лидерство и организационные изменения

1. Роль личностей, групп в организационном развитии.
2. Роль лидера при организационных изменениях.
3. Качества лидера.

Тема 8 Неформальные организации

1. Неформальные организации.
2. Неформальные лидеры.
3. Роль неформальных организаций в организационных изменениях.

Тема 9 Роль макроокружения на управление изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Понятие макроокружения.
2. Принципы воздействия макросреды на организацию.
3. Изменения макроокружения как предпосылки для организационных изменений.

Тема 10 Инструменты проведения организационных изменений

1. Бенчмаркинг.
2. Этапы бенчмаркингового проекта.
3. Концепция «Шесть сигм».
4. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

Тема 11 Управленческое решение при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Основные подходы к принятию управленческих решений.
2. Типы и формы принятия управленческих решений.
3. Особенности принятия управленческих решений при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе.

Тема 12 Стратегические аспекты управления изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Стратегическая карта преобразований.
2. Стратегическое проведение изменений.
3. Факторы, определяющие выбор стратегии.
4. Практические аспекты управления изменениями на государственной и муниципальной службе.

Шкала оценивания: 4-х балльная.

Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно

защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.3 Производственные задачи

Тема 1 Теоретические аспекты организационных изменений

Исходные данные: Одна из особенностей современной России заключается в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад «переваривал» в течение 100 лет. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Чем выдвинуть гипотезу о новой парадигме, выполним краткий ретроспективный анализ систем управления. Уже в самом начале развития теории и практики менеджмента наблюдалась определенная смена объектов внимания исследователей. Ф. Тейлор и его последователи рассматривали отдельного рабочего, К. Адамецки – участок с оборудованием и людьми (прокатный стан), представители административной школы – предприятие. В целом главной задачей этого этапа является повышение эффективности производства за счет глубокого разделения труда и эффекта масштаба. Период до 30-х годов XX в. принято считать временем правления

производителя. Новые товары (например, автомобили) по мере снижения цены (достигнутого, как правило, благодаря наращиванию масштабов производства) быстро находили своего покупателя. Победу в конкурентной борьбе одерживал тот, кто мог с меньшими издержками предложить достаточно качественный товар. Этот период можно назвать эпохой массового производства. Однако стратегия «лидерства по самым низким ценам» по мере удовлетворения первичного спроса стала давать сбой: потребитель, желая большего разнообразия, начал перехватывать инициативу влияния на рынке. Это вызвало к жизни политику «товарной дифференциации», проведение которой потребовало больших вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Как следствие, появились попытки рассмотрения потребителя как главного источника благополучия фирмы. Период с 30-х до середины 50-х годов назван эпохой массового сбыта. Именно тогда начались первые исследования по анализу запросов потребителей, однако до теории маркетинга было еще достаточно далеко.

После Второй мировой войны, в связи с появлением новых методов (в частности, исследование операций – это направление развивалось первоначально для решения военных задач) и инструментальных средств (первые поколения ЭВМ), пришли к идее оптимизации производства. При этом данные взгляды не носили характера отрицания предыдущих достижений теории управления, а делали упор на расширении возможностей менеджмента за счет привлечения новых инструментов. Ориентация на рынок. В конце 60-х–начале 70-х годов ситуация приобретает иные очертания. Теперь уже потребитель диктовал, что должно быть произведено для удовлетворения его нужд и потребностей. Все большая доля затрат у фирм начинает идти на исследование рынка. Популярной становится «фокусная стратегия», ориентированная на лучшее, чем конкуренты, удовлетворение потребностей конкретного контингента покупателей. Сущность парадигмы управления, ориентированной на рынок, в том, что быстроменяющаяся внешняя среда рассматривается как данность, которую невозможно изменить. Главной задачей фирмы становится приспособление к факторам среды (как прямого, так и косвенного воздействия). Как следствие, появляется острая потребность в специальных инструментах

управления, обеспечивающих наилучшее решение задачи. В качестве одного из таких инструментов выступает маркетинг.

В 70-е годы родилась современная теория маркетинга. Этапы ее развития можно проследить по названиям сменяющих друг друга концепций – ориентированный на отдельного покупателя (до 70-х годов), социально-этический (до 90-х годов), стратегический маркетинг (до настоящих дней).

Несмотря на смену концепций, сущность маркетинга практически не менялась. В маркетинге можно выделить две основные составляющие: инструменты по исследованию быстро меняющейся и практически не поддающейся влиянию фирмы внешней среды; управляемые со стороны фирмы переменные маркетинга (в этом плане особенную популярность приобрела «Модель 4P» – Product, Price, Promotion&Place). Задача маркетинговых служб фирмы в том, чтобы помочь руководству найти наилучшие методы адаптации к меняющемуся рынку.

Современный подход – две методологии стратегического анализа. Анализ исследований в рассматриваемой области показывает, что на сегодняшний день существуют две точки зрения, которые, однако, скорее дополняют, нежели вытесняют одна другую.

Швейцарский доктор политологии Т. Йеннер так пытается привести к знаменателю дискуссию между рыночниками и теоретиками, развивающими ресурсную концепцию стратегического управления: «В рамках индустриально-экономического подхода важнейшее значение придается степени привлекательности отрасли... Поэтому предприятие, рассчитывающее на стратегический успех, должно тщательно выбирать отрасль, выходить на наиболее выгодные рынки». Подобная точка зрения доминировала в 70–80-е годы. В частности, решения по диверсификации производства принимались именно с расчетом на сулящие высокую прибыль рынки. Однако неудачи многих из этих проектов поставили под сомнение зависимость долгосрочного успеха только от условий выбранной отрасли... Наряду с этим результаты многочисленных исследований показали, что специфические внутрифирменные параметры оказывали большее влияние на различия в успехе предприятий, чем отраслевые характеристики. Поэтому в дискуссиях по стратегическому менеджменту на первый план в последнее время

вышел вопрос о приоритетной значимости собственных ресурсов и возможностей предприятий.

Сторонники этой точки зрения считают, что в рамках стратегического менеджмента основная задача должна заключаться в том, чтобы развивать внутрифирменные ресурсы и компетенции, которые позволили бы предприятию завоевать преимущества перед конкурентами.

Итак, по крайней мере, дважды в теории и практике менеджмента наблюдается отрицание предыдущих подходов – «внимание самой фирме» сменяется «рыночной концепцией управления предприятием», в свою очередь вытесняющейся парадигмой, в которой большее значение, чем рыночные возможности предприятия, играют внутренние ресурсы и компетенции фирмы.

В рамках ресурсного подхода к управлению хозяйственной структурой одинаково важными считаются все ресурсы – материально-технические, финансовые, система маркетинга, персонал организации и др. Что касается эволюции подходов, то изменение точек зрения особенно ярко проявляется в управлении человеческими ресурсами. Изменение взглядов на управление персоналом. Концепций в этой сфере на сегодняшний день достаточно много. Поэтому исследователи, занимающиеся теориями лидерства, вынуждены для удобства рассмотрения классифицировать их в отдельные группы.

В частности, среди тех из них, которые принято относить к мотивационному подходу, особую популярность приобрели так называемые теории «Х» и «У», автором которых является Д. МакГрегор, а также теория «Z» У. Оучи. Данный подход предполагает, что соответствующий стиль управления руководителя формирует ответную реакцию коллектива в форме его поведенческих установок. Авторитарный стиль порождает ленивого сотрудника, которого нужно заставлять работать (теория «Х»). Демократический стимулирует появление инициативы у персонала (теория «У»). Согласно теории «Z» организация будет действовать особенно успешно, если ее менеджмент руководствуется такими принципами, как формирование глубоких убеждений в совместных этических ценностях, возвращение сильной корпоративной культуры, холистический подход к работнику (фирма – это семья) и др.

Д. Мерсер, анализируя особенности кадровой политики в фирме IBM, увидел там проявление теории «Z». Причем он добавил в нее дополнительные принципы (назвал их теорией «I»), среди которых особенно важными стали сильная вера в индивидуализм и единый статус для всех работников. Теории «Z» и «I», подчеркивающие особое значение творческой энергии отдельного человека, несомненно, подошли наиболее близко к новой точке зрения на персонал.

Новая парадигма управления. Рассмотрим типичный пример развития отечественной коммерческой организации. Допустим, фирма занимается телекоммуникационным бизнесом (сфера деятельности в данном анализе роли не играет). На первом этапе функционирования ее руководство относилось к уходу персонала совершенно спокойно (количество дипломированных и достаточно квалифицированных специалистов превышало спрос). Со временем выделилась группа профессионалов, которые для предприятия представляли большой интерес. Таких работников на улице найти уже трудно, разве что у конкурентов. Их уход (по каким-либо причинам) для фирмы болезнен, поэтому руководство начало искать дополнительные стимулы для их удержания.

Наконец, организация достигла такой степени развития, когда ряд сотрудников стал ее главным капиталом. Это уникальные профессионалы, заменить которых практически невозможно. Руководству, чтобы удержать таких работников, остается единственное средство – обеспечить наилучшее удовлетворение их растущих потребностей. Дополнительной мерой по сохранению фирмы может быть подготовка этими специалистами дублеров, однако последнее является чересчур дорогим удовольствием. Затраты на такую подготовку способны привести к снижению конкурентоспособности. Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность – в рассмотрении человека в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации. Что же меняется при данной точке зрения на персонал? Прежде всего, точка отсчета, система взглядов на каждого работника фирмы. До сих пор при всех рассуждениях о

важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Задача менеджмента в этом случае в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль.

Таким образом, изменяется система взглядов на человека в организации: не его заставляют бегать, чтобы обеспечить продуктивную работу, а фирма крутится вокруг сотрудника, пытаясь наилучшим образом удовлетворить его растущие запросы. Возможно, сначала это покажется странным (точно так же при переходе от административной системы к рыночной сначала странным казалось, что не фирма диктует покупателю свою волю, а он ей). Кто не сможет этого вовремя понять, может оказаться неконкурентоспособным на рынке.

Новый подход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый – изучение человека на предприятии, второй – разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника... Конечный результат такой деятельности должен проявиться в том, что каждый член коллектива предприятия в свою очередь станет лучше работать.

Насколько мы готовы к работе по-новому? Пока на этот вопрос ответить трудно. Данная точка зрения на управление персоналом, несомненно, потребует иного инструментария. Представляется, что одним из таких инструментов станет самоменеджмент, роль которого до сих пор явно недооценивалась.

Сначала самоменеджмент рассматривался лишь как раздел, связанный с научной организацией труда руководителя. В последнее время он начал выделяться как самостоятельная область знаний. В рамках рассмотренного подхода самоменеджмент может стать важнейшей составной частью, обеспечивающей менеджмент эффективными инструментами изучения работников предприятия. В России предлагаемая модель работы с персоналом еще не встречается в практике. Следует напомнить, что когда американцы

впервые познакомились с особенностями применяемого японцами менеджмента, позволившими последним соревноваться с первыми даже в автомобилестроении, они были поражены тем, что эти «новации» были описаны в старых учебниках американских авторов. Японцы смогли реализовать на практике то, о чем американцы только писали.

Вопросы:

1. Какие направления, по мнению автора статьи, являются приоритетными для развития российского менеджмента?
2. Какие современные теории были использованы автором статьи для разработки «новой парадигмы управления»?
3. Какие аспекты современного менеджмента, на ваш взгляд, не нашли отражения в авторской парадигме управления?
4. Может ли сконструированный автором флюгер стать указателем направлений развития современного менеджмента (ответ аргументируйте)

Тема 2 Теория поведения человека в организационных изменениях на государственной и муниципальной службе

Дмитрий Завольсков вот уже десять лет занимается продажей фармацевтических препаратов. Из-за сложной рыночной ситуации ему неоднократно приходилось менять привычные схемы работы. Тем не менее, Дмитрию удалось сохранить коллектив, который каждый раз успешно подстраивался под новые условия. Но в 2007 году он был вынужден принять кардинальное решение и уйти с фармрынка: «Рынок поделили между собой федеральные сети, небольшой компании конкурировать с ними было просто невозможно».

Ушли, правда, недалеко – на ветеринарный рынок. «По сути, мы сейчас мы снова торгуем фармпрепаратами – но уже не для людей, а для животных. На этом рынке работают те же схемы и механизмы, которые мы применяли раньше. Более того, некоторые препараты производятся на тех же заводах, с которыми мы уже сотрудничали, – объясняет Завольсков. – У нас была отличная команда, которая умеет работать, был склад, налаженная логистика – и мы решили рискнуть».

Компания «Ветфарм» появилась в мае 2007 года. Сейчас у нее около 50 поставщиков, а ее клиенты (ветеринарные магазины, клиники, аптеки) находятся по всей стране, от Калининграда до Хабаровска и Магадана. «Наш оборот составляет 6–7 млн руб. в

месяц, – рассказывает бизнесмен. – А показатели лидеров рынка в том сегменте, где мы работаем, – около \$1 млн, т.е. примерно 30 млн руб. Одна пятая оборота крупнейших компаний – согласитесь, неплохие результаты для новичков».

Завольсков рассказывает, что может увеличить оборот в полтора раза, но не уверен, что доход компании сопоставимо вырастет. Чтобы доходность сохранилась на прежнем уровне, компании необходимо изменить систему мотивации менеджеров. А как это сделать, Дмитрий пока не придумал.

Переломный момент.

Ветеринарный рынок, по словам Завольского, сейчас сопоставим с рынком фармацевтическим, но 15-летней давности: спрос на услуги дистрибуторов ветпрепаратов существенно превышает предложение. «Когда мы работали на фармацевтическом рынке, на нашем складе постоянно находился товар на сумму примерно в 80% от оборота. Тогда я точно представлял, какой товар, кому и на какую сумму мы продадим, – вспоминает бизнесмен. – Сейчас, когда мы работаем в условиях дефицитного ветеринарного рынка, объем складских запасов превышает месячный оборот в полтора раза – это необходимо, чтобы у нас не было отказов». Естественно, для этого пришлось увеличить вложения в обеспечение работы склада.

Как бы то ни было, коллектив «Ветфарма», имеющий опыт работы на агрессивном фармацевтическом рынке, на новом направлении чувствует себя довольно комфортно. Достаточно комфортно для того, чтобы сделать качественный рывок и перейти из средних компаний в крупные. Более того, Завольсков готов вкладывать еще больше, увеличив число поставщиков компании до 60–70 и объем товарных запасов. Благодаря этим мерам компания станет более привлекательной для клиентов из-за увеличения ассортимента и снижения числа возможных отказов в поставках. В результате значительно вырастет и оборот «Ветфарма».

Бизнесмен не сомневается, что сотрудники будут рады работать в новых условиях, ведь они смогут продавать больше. Вот только при существующей системе мотивации может получиться так, что вся прибыль 51 от дополнительных вложений уйдет на вознаграждение менеджеров по продажам.

Люди и деньги.

В компании работает восемь менеджеров по продажам. Все они получают оклад за выполнение определенного плана по сбыту. Если сотрудник заболел или по другим, не зависящим от него причинам, не смог выполнить план, этот оклад он все равно получит. «Мы понимаем, что бывают разные обстоятельства и ситуации, но людям важно знать, что какой-то постоянный, гарантированный уровень дохода у них будет, – объясняет Завольсков. – И мы даем им такую уверенность».

Естественно, у менеджеров есть возможность увеличить свой доход: за продажи сверх плана они получают процент от объема реализации. Величина процента не зависит от того, насколько превышен минимальный объем реализации и одинакова для всех менеджеров. При этом результаты работы сотрудников «Ветфарма» неоднородны: одни не гонятся за высоким доходом и довольствуются окладом, не стараясь перевыполнить план. Другие достигают объемов продаж, в три раза превышающих минимальную норму.

«В новых условиях выполнить план менеджерам будет проще, чем сейчас – ведь наша компания станет более привлекательной для клиентов, – рассуждает Дмитрий. – Получится, что работать они будут меньше, а получать при этом столько же. Мне кажется, это не совсем справедливо, особенно учитывая, что некоторые наши сотрудники вполне довольствуются базовой зарплатой».

Но как изменить систему мотивации персонала? Просто повысить минимальный объем выработки неправильно, считает глава «Ветфарм». «Некоторые менеджеры работают с крупными оптовиками. Эти оптовики закупают определенную номенклатуру товаров, которыми пользуются постоянно, и увеличивать объемы не будут, даже если мы увеличим свое предложение. Получается, что, повысив минимальный объем выработки, я ‘подставляю’ менеджеров, которые работают с такими клиентами», – объясняет он.

С другой стороны, если уменьшить размер процента с продаж, который получают менеджеры, под ударом окажутся те сотрудники, которые работают с большим количеством мелкооптовых клиентов: чтобы сохранить прежний уровень дохода, им придется находить новых клиентов, а при занятости людей это крайне сложно.

Просто разделить менеджеров на тех, кто работает с крупными клиентами или мелкими оптовиками, а потом создать дифференцированную систему мотивации, не получится: все менеджеры имеют как крупнооптовых клиентов, так и работают с небольшими компаниями.

«Я не могу ухудшать условия работы людей. Ведь они отлично справляются со своими обязанностями, – размышляет Завольсков. – Надо придумать такую схему, чтобы менеджеры имели возможность получать не 52 меньше, чем раньше, и доходность компании выросла сопоставимо с вложениями».

При этом бизнесмен подчеркивает, что не хочет потерять команду, с которой работает не один год: ведь на них «завязаны» многие клиенты «Ветфарм».

Вопрос: Какие схемы применить небольшой компании, чтобы суметь выйти на качественно иной уровень работы?

Тема 3 Основопологающие идеи и принципы управления изменениями на государственной и муниципальной службе

Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции. Компания существует на рынке 12 лет. 26

Персонал составляют работники непосредственно фармацевтической фабрики и работники головного офиса – бухгалтерия, отдел сбыта, менеджмент и т.д. Коллектив довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников – средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления.

Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»).

Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку – от производства до поступления товара конечному потребителю – и избежать таким образом ряда издержек.

С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная а расширение сотрудничества с торговыми сетями.

Неизвестно, приведет ли слияние, в конечном счете, к росту доходов компании.

На самом деле для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор. Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» – муж и жена, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить.

Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников.

Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

Вопросы и задания

1. Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.

2. В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?

3. Как подать персоналу информацию о причинах слияния?

4. Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?

5. Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему?

6. Как преодолевать сопротивление изменениям?

7. Какие вопросы стоит обговорить с собственниками, какие дополнительные меры предложить?

Тема 4 Модели организационных изменений

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании V.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении

продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров. Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет: высокий уровень заработной платы; медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня); бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами; пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения. Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе. Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы. Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции.

Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было

создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам. Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании. В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы:

1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?

2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?

3. Какие меры необходимо было предпринять для: - недопущения ситуации сопротивления; - предотвращения сопротивления.

Тема 5 Работа с персоналом в рамках управления изменениями на государственной и муниципальной службе

Чтобы снять напряженность между сотрудниками производственного и клиентского отделов, компании «Деликатный переезд» нужно увязать их интересы. Но как это лучше сделать? Несколько лет назад сотрудник мебельной компании Аркадий Усачев не смог ответить на вопрос клиента, купившего в его фирме новую мебель: «А вы не знаете, куда старую можно деть?» С каждым месяцем таких вопросов становилось все больше — люди активно меняли мебель, приобретали квартиры, переезжали. Скоро на диком рынке услуг по переезду появились первые иностранные компании: Interdean, Froesch, Voerman. Усачеву стало ясно — время терять нельзя, и в 2000 году он создал мувинговую компанию «Деликатный переезд». Теперь люди с вопросами, подобными «куда деть?», среди его клиентов: компания не только перевозит мебель, но и принимает ее на ответственное хранение. В компании с годовым оборотом \$2,5 млн уверены, что каждый год только в Москве переезжают около 140 тыс. семей и более 200 тыс. компаний. А еще есть Санкт-Петербург и Нижний Новгород, где у «Деликатного переезда» свои филиалы. «Люди хотят получать качественные услуги переезда, поэтому работы у нас прибавляется с каждым днем», — объясняет владелец и генеральный директор компании «Деликатный переезд» Аркадий Усачев. В компании работают около 100 человек. Ядро фирмы — клиентский и производственный отделы. На их плечах основная работа: клиентский отдел продает клиентам услугу переезда, а производственный эту услугу исполняет. Координаторы клиентского отдела принимают заявки по телефону. Если ситуация простая, скажем, клиент хочет отправить теще свой старый холодильник или семья «перевозит» свою однокомнатную хрущевку, заказ оформляется по телефону. В случае неординарной ситуации и тем более когда речь идет о деликатной транспортировке личной библиотеки в 12 тыс. томов или о переезде домашнего террариума, менеджеры отдела выезжают к клиенту и

формируют заказ на месте. Это необходимо, чтобы точно рассчитать стоимость переезда, ведь она объявляется клиенту только один раз и увеличиться не может. Чем больше заказов сформируют сотрудники клиентского отдела, тем выше их эффективность, а значит, и премия. Лучшей мотивации трудно придумать: чувствуя зависимость зарплаты от собственной активности, клиентский отдел нередко демонстрирует стахановские результаты.

У сотрудников производственного отдела главным критерием эффективности работы является показатель, напрямую связанный с показателем работы клиентского отдела, — количество выполненных заявок на переезд. Другими словами, зарплата специалистов отдела (а в «Деликатном переезде» нет простых грузчиков) напрямую зависит от количества заказов, принятых клиентским отделом. Но, как признается Усачев, производственный отдел иногда бывает недоволен своими коллегами. И как ни странно, их ударными темпами. «Я возвращаюсь из Санкт-Петербурга утренним семичасовым поездом. Мне приходит SMS от координатора производственного отдела. Оказывается, что у него нет ни одного человека на переезд в 10.00», — вспоминает Усачев. Что делать в такой ситуации гендиректору и владельцу компании? Правильное решение только одно: нужно взять с собой из офиса тех, кто свободен и имеет опыт работ на переезде, переодеться, захватить инструмент и упаковочную пленку и отправиться на заказ. В тот день, признается Усачев, упаковывали и грузили диваны и офисную мебель не только менеджеры из клиентского отдела и координатор производственного отдела, но и он сам. «У нас, как в любом клиентском бизнесе, то пусто, то густо», — говорит Усачев. Иногда производственный отдел простаивает, но чаще ему приходится работать в режиме максимальной нагрузки. Причем здесь нет однозначной сезонной зависимости. Такая ситуация не может не отражаться на отношениях внутри компании. Как правило, недовольство сотрудников производственного отдела своими коллегами из клиентского проявляется в личных разговорах и жалобах начальству. Что, конечно, не улучшает психологический микроклимат в коллективе. Однажды даже пришлось пресечь попытку сговора. Менеджеры производственного отдела, на которых очередной заказ свалился в период пиковой нагрузки, попросили по-хорошему сотрудников клиентского отдела от этого

заказа отказаться или на худой конец перенести его на другую дату. Те, хотя это и противоречило интересам самого клиентского отдела, отношения обострять не стали и просьбу решили удовлетворить. Но финишировала эта история в кабинете у гендиректора. «Мы все собрались, посидели, поговорили и еще раз вспомнили, что основное правило нашей компании — предоставление услуг переезда в те сроки, в которые удобно клиенту», — рассказывает Усачев. В итоге заказ был выполнен.

«Проблема в несопоставимых ресурсах каждого из отделов, — уверен Усачев. — И как следствие, в их разных интересах». Клиентский состоит из пяти человек — этого количества хватает, чтобы не только выполнять, но и перевыполнять план. То есть ресурсов у него с избытком. Конечно, он постарается сделать так, чтобы загрузка производственного отдела была равномерно распределена по дням. Но все равно в какой-то момент появятся заявки, которые будут выходить за границы пиковых показателей. А вот ресурсы производственного отдела, в штате которого числятся 60 человек, всегда ограничены. Как показывает семилетняя статистика компании, загрузка производственного отдела колеблется от 10 занятых человек в день до 200 и более. «Но мы же не в состоянии держать про запас все 200 человек, которые в итоге могут быть заняты лишь раз в неделю», — рассуждает Усачев. И дело тут не только в рентабельности. Даже если в «Деликатном переезде» пойдут на дополнительные затраты и расширят штат до максимума, пострадает качество — люди начнут терять квалификацию в связи с недогрузкой. Казалось бы, поможет кардинальное решение: надо только отказаться от частных заказов и сосредоточиться на корпоративных переездах, где все более предсказуемо. Хотя среди клиентов «Деликатного переезда» частных лиц по количеству значительно больше, чем фирм, выручка от них поступает приблизительно в одинаковом объеме. Однако гендиректор считает, что именно благодаря частным переездам его компании удастся поддерживать высокий уровень «деликатности» переездов корпоративных. «Для сотрудников производственного отдела частный переезд — отличная школа, — убежден Усачев. — Ни один офис-менеджер не сможет проконтролировать процесс переезда так, как это сделает домохозяйка». Несмотря на то что Усачев не хочет раздувать штат, кадровый запас он все же создает. Сегодня формула, по которой

рассчитывается количество производственного персонала в штате на текущий период, выглядит так: среднее количество задействованных людей в предыдущий период плюс 25–30%. В случае необходимости вызываются профессиональные совместители, работающие по договору подряда. Однако такая стратегия лишь отчасти позволяет сгладить основные колебания спроса, но полностью проблему в пиковые дни не решает. Есть еще одна идея, призванная увеличить ресурсы производственного отдела и снять напряженность в отношениях с клиентским подразделением. На заказы «Деликатный переезд» выезжает бригадами, состоящими, как правило, из шести человек: бригадира (руководителя и исполнителя в одном лице) и пяти специалистов (исполнители).

«А мы хотим, чтобы все сотрудники производственного отдела имели управленческие навыки», — делится планами Усачев. Уже сейчас бригадиры готовят себе заместителей, компания такое наставничество дополнительно оплачивает. В будущем, если каждый из сотрудников сможет исполнять функции руководителя, то в случае пиковой нагрузки «Деликатный переезд» сможет привлекать на подрядной основе еще 30 человек исполнителей. Таким образом, одна бригада из шести человек, которая, например, обслуживает переезд двухкомнатной квартиры, превратится в шесть бригад, которые смогут перевезти шесть таких квартир. План обнадеживает. Но все ли деликатные моменты учли в «Деликатном переезде»?

Вопросы:

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Каким образом в описанной ситуации осуществляется управление взаимоотношениями?
3. Все ли учтено при формировании системы взаимоотношений?
4. Сформулируйте три причины, по которым контрактный подход к установлению взаимоотношений со своими подчиненными может оказаться предпочтительным, и наоборот.

Тема 6 Сопротивление изменениям. Управление изменениями в информационных потоках

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был

выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятково» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только

из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене.

Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным.

Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции. Такой была реальная ситуация на комбинате.

Вопросы:

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?

2. Дайте характеристику существующей культуре комбината. К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?

3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?

4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?

5. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать на предприятии (эволюционный или революционный) и почему?

6. Какую модель (модели) организационных изменений было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему? Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.

Тема 7 Организационное развитие. Лидерство и организационные изменения

Этот вторник грозил стать «черным» для Андрея Великанова, HR-директора компании по продаже элитной недвижимости. Все складывалось прекрасно до того звонка в 16.15. Звонок был от бывшего работодателя одного из недавно принятых сотрудников.

Оказалось, что умный и приятный IT-менеджер Валентин Данилкин, с которым Андрей лично проводил собеседование и которого принял в компанию, вовсе не так мил, как хочет казаться, и его увольнение с прежнего места было вызвано отнюдь не желанием найти лучшую и более интересную работу, а необходимостью. Ему просто указали на дверь. Как оказалось, Данилкин пытался шантажировать руководство: он требовал повышения заработной платы под угрозой раскрытия коммерческой информации, доступ к которой получил в силу выполнения им своих служебных обязанностей.

И как теперь быть Андрей не представлял. Самый простой вариант – уволить Данилкина, но вдруг тот попытается отомстить компании? А главное, что теперь делать ему, Андрею? Это же он взял на работу такого нечистоплотного человека, он не увидел, он не доработал. Это его ошибка, и, когда об этом узнают, как будут реагировать, как к нему станут относиться?

Вопрос:

Как поступить в данном случае, чтобы, с одной стороны, не навредить компании, а с другой – сохранить свое лицо, ведь этого сотрудника он сам и нанял на работу?

Тема 8 Неформальные организации

Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых – продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем хорошо развиты неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени.

Все работники – специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Терехов – «клоун-весельчак», может найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни.

Васильев – «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам-женщинам.

Бекетов – «ас продаж» – может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продаж и подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Сомнений нет – кто-то из своих.

Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что «его стихия – продажи, а не возня с бумажками».

Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя, с тем чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский.

Завадский – хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны».

В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты.

Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением.

Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые «торжества», утверждая, что ему не нравятся шумные сборища.

Коллектив начинает лихорадить: социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась.

Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите, что послужило истинной причиной сложившейся ситуации.
2. Определите, какие нормы, принятые в коллективе, были нарушены Завадским.
3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.
4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

Тема 9 Роль макроокружения на управление изменениями на государственной и муниципальной службе

Компания «Юстас-В» находится в центре Москвы, в уютном особнячке на Садовом кольце и существует на рынке металлопроката уже 15 лет. Устойчивая работа позволили компании зарекомендовать себя крепким середнячком, который не хватает звезд с неба и в то же время достаточно прочно стоит на ногах. Заключены дилерские договора с тремя из пяти крупнейших комбинатов. Оставшиеся два комбината не работают по дилерским схемам, предпочитая прямые договора с потребителями. К слову, на упомянутых трех комбинатах количество дилеров строго ограничено и их состав не меняется уже долгие годы. Рынок тоже весьма стабилен, хотя, кризис заставил ряд комбинатов поднять отпускные цены. Стабильность рынка имеет еще одну неприятную сторону: в процессе конкурентной борьбы, торговая наценка уменьшилась до смехотворной величины – менее 1%. Кроме того, удельный расход на транспорт увеличился на 70%. В довершение

всего, управляющая компания уведомила об увеличении арендной ставки на 100%.

Небольшой, всего пять менеджеров, но дружный коллектив готов выполнить любые задачи, поставленные перед ним со стороны руководства, однако, все же что-то не получается. Собственники компании, они же и два топ-менеджера (которые, кстати, находятся в Санкт-Петербурге), постоянно недовольны результатами хозяйственной деятельности компании и с периодичностью раз в четыре месяца меняют начальников отделов продаж и московского директора. И вообще, последние полтора года компанию преследуют неудачи – одна за другой. В целях экономии руководство провело сокращение, уменьшив количество персонала до минимума. Но цель не достигнута: увеличивается дебиторка, уходят клиенты, увольняются менеджеры, и, как следствие, снижается оборот и падает прибыль. Неутешительным оправданием может служить некоторое общее снижение потребления металла по стране.

Вывод очевиден: для удержания на плаву компании требуется значительно увеличить объемы продаж и прибыль. Каким образом это сделать? Отдела маркетинга в компании нет, да и нужен ли он в данном направлении бизнеса, где поставщиков можно пересчитать на пальцах одной руки, а потребителей не больше сотни? Все участники рынка знают друг друга практически в лицо.

Реклама – тоже не выход, по той же самой причине. Схема откатов практически не возможна, так как торговая наценка крайне мала. Договориться с комбинатами о понижении отпускных цен на металлопрокат не получается. Переход с сегмента мелкого опта требует значительных финансовых вливаний, к которым собственники не готовы.

Вопросы для обсуждения:

1. Выделите макроэкономические причины снижения эффективности деятельности предприятия?
2. Разработайте мероприятия позволяющие предприятию стать более эффективным?

Тема 10 Инструменты проведения организационных изменений

«Мы работаем под постоянным присмотром космических сил»,— рассказывает заместитель генерального директора

компании «Энергия-сервис» Игорь Кутко. Доля шутки в словах менеджера минимальна. Компания появилась на свет в 1991 году по приказу директора завода ракетно-космической корпорации (РКК) «Энергия» им. С. П. Королева Алексея Борисенко и, соответственно, является дочерним предприятием РКК. На стене в кабинете Игоря Кутко висит плакат с изображением ракеты, а на упаковке и на самой продукции, которую выпускает «Энергия-сервис», нарисован красный логотип в виде спутника со слоганом «Энергия космических технологий».

Компания создавалась для сервисного обслуживания любых видов техники, в том числе электробытовой, которую выпускала на тот момент РКК (кухонные процессоры, пылесосы и др.). Однако через несколько лет корпорация полностью передала своей «дочке» производство бытовых приборов.

Сегодня «Энергия-сервис», базирующаяся в городе Королеве Московской области,— самостоятельная компания. В 2009 году ее оборот составил примерно 100 млн руб., число сотрудников — 130 человек. По словам Игоря Кутко, РКК «иногда помогает финансово» — в виде кредитов по процентным ставкам чуть ниже рыночных.

Четыре производственных цеха «Энергии-сервис» общей площадью почти 30 тыс. кв. м сейчас загружены лишь на четверть: с конвейера ежемесячно сходят около 4 тыс. единиц продукции под брэндом «Энергия». «Мы готовы увеличить нынешний ежемесячный объем выпуска до 10 тыс. товаров. Был бы спрос»,— поясняет Игорь Кутко. Однако последние пять лет объем продаж держится примерно на одной отметке — около 50 тыс. единиц в год, это в два раза меньше, нежели предприятие реализовывало в начале 2000-х. «Возможно, люди хотели бы купить нашу технику, но просто про нее не знают? А мы не можем им правильно ее предложить»,— задается вопросом Кутко.

Два полушария

Производство собственной продукции под брэндом «Энергия» приносит предприятию половину доходов. Еще в 1990-х годах по лицензии японской корпорации Sanyo российская компания наладила выпуск кухонных комбайнов, а в начале 2000-х «Энергия-сервис» стала выпускать пылесосы совместно с итальянской фирмой Candy.

Несколько лет назад компания предприняла попытку изготавливать и кондиционеры, для чего была куплена соответствующая производственная линия. Но после выпуска нескольких партий стало ясно: «Энергия-сервис» не может выдержать ценовую конкуренцию с известными брендами, в том числе из Китая, чья продукция гораздо дешевле российской. От производства кондиционеров пришлось отказаться, а вместо того, чтобы тягаться с китайцами, «Энергия-сервис» стала официальным дилером китайской компании Gree в России.

Впрочем, предприятие остановило выпуск не только кондиционеров, но и пылесосов: сейчас под торговой маркой «Энергия» продаются только кухонные комбайны. «У нас одна модель комбайна с тремя модификациями. Изначально мы все делали по лицензии Sanyo, а в 2002 году придумали свою комплектацию, которая не хуже лицензионной,— рассказывает Игорь Кутко.— Вообще, производителей бытовых товаров в России можно по пальцам одной руки пересчитать, мы одни из них».

Вторую половину выручки «Энергии-сервис» приносит контрактное производство. Компания располагает современными мощностями: в 2004 году руководители вложили в их модернизацию примерно \$300 тыс. (без учета стоимости японских станков, взятых в аренду у РКК). Наиболее крупные заказчики — фирмы «Меттэм-технологии» и ЗИС. Для первой компании «Энергия-сервис» выпускает фильтры очистки воды «Барьер», для второй — сетевые фильтры под торговой маркой Pilot. Рентабельность контрактного производства составляет 6,5%. Его можно загрузить еще на 35–40% к существующему, уверяет Игорь Кутко. Для этих целей в прошлом году в компании создали отдельное подразделение, состоящее из двух человек. Они активно пытаются привлечь новых клиентов, однако пока все предложения остаются на уровне протоколов о намерениях.

Пути следования

Недавно «Энергия-сервис» провела исследование, собрав информацию от своих дистрибуторов и конечных потребителей. Выяснилось, что продукцию компании выбирают из-за приемлемой стоимости и ценят за надежность.

В рознице комбайны «Энергия» стоят около 2,5–2,7 тыс. руб., то есть попадают в сегмент чуть ниже среднего. Это дороже китайской небрэндированной продукции, которую можно

приобрести за 1–1,5 тыс. руб., но дешевле, чем изделия под такими марками, как Vitek и Polaris (их цена — 2–3,5 тыс. руб.). Именно эти брэнды — главные конкуренты «Энергии».

Основной канал сбыта — крупные оптовые фирмы, всего восемь закупщиков. С некоторыми из них компания установила партнерские отношения еще в прошлом веке, однако сегодня это сотрудничество не вполне ее устраивает. По словам Кутко, логистическая цепочка сейчас состоит из четырех звеньев: «Энергия-сервис» продает товар крупным оптовикам, они в свою очередь перепродают мелким фирмам, а те уже непосредственно в розницу. При такой модели дистрибуции предприятие не обладает полной информацией о городах, где представлен ее товар. Единственный источник «географических» знаний — письма и запросы конечных потребителей.

Еще одна проблема — зависимость от дилеров. На восемь оптовиков приходится примерно 85% объема сбыта компании. Однако новых партнеров «Энергия-сервис» заводить не торопится. «Оптовый рынок поделен. Мелкие компании в кризис разорились, на плаву остались крупные игроки, с большей частью которых мы и работаем», — говорит Кутко.

Последние пять лет «Энергия-сервис» пыталась установить прямые контакты с розницей, но безуспешно. «У нас есть ассортиментная матрица, и производитель, желающий попасть на полку, должен иметь не менее семи наименований продукции», — отвечали ритейлеры. Три модификации кухонных комбайнов «Энергии» явно не выдерживали фейс-контроль сетевиков.

В 2008 году компания решила открыть собственный магазин в Москве. На полки выставили не только свою продукцию, но и партнеров («Меттэм-технологии», ЗИС). Однако наладить продажи не получилось и точку пришлось закрыть. Кутко связывает неудачу опять-таки со скромным ассортиментом: «Даже мелкие розничные магазинчики могут быть прибыльными только в том случае, если у них в среднем 100–150 номенклатурных единиц товара». Но, по словам руководителя, денег на расширение ассортимента у «Энергии-сервис» нет.

По инерции

Игорь Кутко говорит, что в Москве найти кухонные комбайны под брэндом «Энергия» сегодня можно разве что на рынках — например, на Горбушке, Митинском или Рижском. В основном

товар расходуется в регионах. Наибольшим спросом, по словам менеджера, продукция пользуется на юге (в Краснодарском и Ставропольском краях), где люди активно перерабатывают урожай со своих огородов. Азиатская часть России охвачена слабо в связи с большими расходами на логистику. Например, доставка в район Новокузнецка в пересчете на один комбайн стоит минимум 300–350 руб., то есть около 20% отпускной цены. Идти на такие траты оптовикам невыгодно, поэтому расширение географии для «Энергии-сервис» — одна из труднорешаемых проблем.

За 20 лет работы «Энергия-сервис» практически не тратилась на рекламу: ее дилеры и так знают компанию. Хотя попытки повысить узнаваемость марки топ-менеджеры все-таки предпринимают. Ежегодно производитель на паритетных началах со своими дилерами проводит в регионах рекламные акции. Однако в прошлом году особого роста продаж это не дало: сказался кризис.

Раньше «Энергия-сервис» участвовала в специализированных выставках. Последний раз — три года назад на ярмарке «Электробыт» в Санкт-Петербурге. По словам Игоря Кутко, выставка прошла тогда «совершенно бестолково для компании: не было ни оптовиков, ни посетителей», поэтому предприятие не обросло ни новыми связями, ни клиентами.

«Может, не туда стреляем?» — задает риторический вопрос Кутко. По его словам, на широкие ATL- и VTL-акции у «Энергии-сервис» нет денег. Даже рекламно-маркетингового подразделения в структуре компании не существует.

Зато предприятие обладает уникальной особенностью — это единственная компания-производитель в России, которая по запросу потребителя до сих пор рассылает любые комплектующие (например, колбы, чаши, насадки) в любой регион страны. Под склад с запчастями в офисе выделено порядка 150 кв. м.

Кроме того, у компании открыты 23 собственных сервисных центра в разных городах страны. Они продают запчасти по низким ценам, что выгодно отличает «Энергию-сервис» от западных конкурентов, у которых цена на комплектующие бывает настолько высока, что подчас дешевле выкинуть поломавшийся пылесос и купить новый. У «Энергии-сервис» нет деталей дороже 180 руб.

Сезонное обострение

Финансовый кризис принес «Энергии-сервис» дополнительные трудности. Практически все сырье для

изготовления своей продукции компания закупает у иностранных поставщиков. Поэтому весной прошлого года, когда американская валюта подорожала относительно российского рубля на треть, на столько же увеличились и переменные издержки «Энергии-сервис». Около 40% затрат на сырье составляют закупки пластика у известных западных производителей, еще 40% приходится на двигатели.

Договариваться о дисконте с мировыми корпорациями — дело заведомо бесполезное: объемы закупок российского предприятия слишком малы. Менять поставщиков «Энергия-сервис» не хочет. «Если мы станем делать продукт из дешевого китайского пластика, на выходе он будет иметь совершенно другой внешний вид, другое качество. Тогда мы потеряем существующих потребителей и точно уйдем с рынка», — считает Игорь Кутко.

Рост себестоимости продукции «Энергии-сервис» почти не сказался на отпускных ценах. Стоимость товара для дилеров в кризис увеличивалась дважды — в начале прошлого года и в марте текущего, но каждый раз всего на 4–5%. Отпускная цена кухонного комбайна для оптовиков сегодня составляет в среднем 1,8–1,95 тыс. руб. В итоге «Энергии-сервис» удалось в 2009-м сохранить объем продаж на уровне 2008 года — около 50 тыс. единиц продукции.

Однако возросшие траты на закупку комплектующих привели к тому, что у предприятия снизилась норма прибыли: если два года назад рентабельность составляла примерно 8–9%, то сейчас около 5–6%. Впрочем, Игорь Кутко говорит, что нынешняя норма прибыли вполне позволяет предприятию держаться на плаву. Основная задача, которую ставят перед собой руководители «Энергии-сервис», — увеличить объем продаж собственной техники.

Вопросы для обсуждения:

1. Выделите причины снижения эффективности управления предприятием.

2. Какие действия предпринять, чтобы повысить эффективность управления?

Тема 11 Управленческое решение при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе

Детский сад «Ромашка» появился в районе всего шесть лет назад, но быстро завоевал репутацию элитного заведения. Внимательный и квалифицированный персонал, отличные классы,

комфортабельные спальни, бассейн, огромное количество разных игр и игрушек, грамотная современная программа развития детей... И при этом не большая цена. С одной стороны садик граничил с парком, с другой был пустырь, заросший травой и кустарником, а от неизбежной дороги его отделяла полоса метров в сто, так засаженная деревьями, что дороги из окон видно не было, а шум почти не доносился. Весьма удачное расположение.

Родители не только этого района, но и соседних, оценили предлагаемые условия, и в садик выстроилась очередь желающих. Чтобы гарантировано устроить своего ребенка в детский сад «Ромашка», родители записывались в очередь сразу после выписки из роддома.

Но однажды персонал детского сада увидел, что пустырь активно расчищается спецтехникой и обносится забором. Чуть позже на пустыре появилась строительная техника и бригада рабочих, а уложить детей спать в садике стало почти невозможно – шум и гам строительства не позволяли организовать детям нормальный тихий час. А чуть позже на заборе строящегося объекта появилась надпись «Строительство АЗС». Новый объект находился в 20 метрах от садика.

Вадим Петрович Максимов, директор, владелец и создатель детского сада, выяснил, что разрешение на строительство АЗС на этом месте дали 79 городские власти. Нужно ли говорить, что родители такому соседству не обрадовались? Жалобы от родителей и требования разобраться посыпались на дирекцию «Ромашки» как из рога изобилия. Директор с заместителями долго думали, что можно сделать, потом проводили различные экспертизы (ведь строительство АЗС на таком расстоянии от детского сада нарушает закон) и собирали результаты для подачи заявления в суд, ибо договориться мирно с новым соседом о переносе стройки не получилось. Но родители не стали ждать окончания длительного процесса и быстро забрали своих детей из «Ромашки». Беспокойство за здоровье малышей пересилило все прочие достоинства элитного садика. Некогда процветающая компания оказалась на грани банкротства.

Вопрос:

Какие действия должен был предпринять директор детского учреждения, чтобы спасти свой бизнес?

Тема 12 Стратегические аспекты управления изменениями на государственной и муниципальной службе

Авдеев Олег Петрович налил себе пятую чашку кофе, посмотрел на часы и выплеснул ее содержимое в раковину. Перебор с кофеином лишь усугубит ситуацию. Если он хочет прийти хоть к какому-то согласию с Новиковым Станиславом Александровичем, он должен быть абсолютно спокоен. Авдеев О.П. и Новиков С. делят между собой пост исполнительного директора ЗАО «Огородник» - компании, образовавшейся после слияния ООО «Садовник» и ООО «Эко».

Результатом союза двух равных, как говорилось в пресс-релизах, организаций стала компания с активами на 2,5 млн. руб., способная составить конкуренцию лидерам садово-огородной отрасли. Ожидалось, что слияние приведет к значительной экономии затрат на выращивание, транспортировку и маркетинг рассады, а также к высвобождению капитала на приобретение семян. Пресса и потребительский рынок отреагировали положительно, но эйфория быстро прошла, а ей на смену пришла тяжелая работа по интеграции двух организаций. Самым сложным оказалось объединить две культуры и сами трудовые коллективы. В деловой прессе подчеркивался тот факт, что экономия издержек будет достигнута за счет повышения эффективности труда, а не массовых увольнений; но это одна из проблем. В результате слияния на каждую руководящую должность, начиная с вершины и до середины «пирамиды», претендовали по два менеджера. О распределении высших постов Авдеев О.П. и Новиков С.А. договорились заранее, чтобы каждый мог оставить в совете директоров людей, которым они доверяют. Новиков С.А. выдвинул кандидатуру начальника отдела управления и развития человеческими ресурсами, директора маркетинга и главного специалиста по информационным системам – все они ранее работали с ним в ООО «Эко». Авдеев О.П. оставил своего операционного директора, финансового директора и главу агрономического отдела. Что до остальных позиций, то и руководители и менеджеры понимали, сколько непростых решений им предстоит принять.

Некоторые из наиболее квалифицированных специалистов не пожелали пребывать в неизвестности и уволились по собственному желанию.

Авдеев О.П. предпочитает принимать решения в отношении персонала, повинаясь внутреннему инстинкту. Ему нравится общаться с работниками лицом к лицу, смотреть им в глаза, узнавать, что их тревожит, чего они хотят достичь на работе и в личной жизни. Так он решает, подходит сотрудник организации или нет. Естественно, он поддерживает некоторых «своих» менеджеров, потому что хорошо знает их достоинства и слабости. Но он более чем готов к переговорам, как в случае с распределением высших должностей. Более того, от некоторых менеджеров он предпочел бы избавиться, и этим можно воспользоваться. Новиков С.А., с другой стороны не проявляет особого интереса к тому, сохраняют ли менеджеры ООО «Эко» свои должности. Исключение составляют лишь некоторые руководители высшего уровня, но этот вопрос уже решен. Он предлагает провести независимую оценку всех менеджеров, включая не только результаты работы на предприятии, но и проверку личностных качеств, умственных способностей, эмоциональной устойчивости и т.д. Авдеев О.П. понимает, что объективная оценка – залог непредвзятого решения, но опасается, что он займет слишком много времени и что лучшие менеджеры скорее займутся поисками другой работы, чем пойдут на процедуру оценки. Кроме того, как подсказывает ему собственный опыт, лучшими являются менеджеры, которые «подходят» предприятию, а не те, кто получает высокие оценки на экзаменах. И чем ближе встреча с Новиковым С.А., тем сильнее у него болит голова.

Вопросы для обсуждения:

1. С каким решением столкнулись Авдеев О.П. и Новиков С.А.: программируемым или непрограммируемым? Почему?
2. Каковы личные стили принятия решений О.П. Авдеева и С.А. Новикова? Могут ли эти два человека, учитывая различия в подходах, вместе управлять предприятием?
3. Как вы думаете, какая модель принятия решения (классическая, административная или политическая) наиболее уместна в случае с решениями о персонале нового предприятия? Обсудите.

Шкала оценивания: 5-ти балльная.

Критерии оценивания:

5-4 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с

опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

3-2 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки некритического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

изложении были допущены существенные ошибки.

1.4 Вопросы и задания в тестовой форме

Тема 1 Теоретические аспекты организационных изменений

1. Можно выделить следующие основные системообразующие факторы, которые определяют возможности развития организации:

- а) цели и интересы лидеров организации, цели и интересы персонала;
- б) требования и ограничения, задаваемые технологией производства и реализации продукта (товара, услуги), требования среды;
- в) и А), и Б).

2. На микроуровне факторами изменений в организации являются:

- а) новое оборудование и продукция, изменение стандартов, появление новых правил и норм, проявление тенденций, свойственных какому-либо показателю производства или управления, новые стратегии, приобретенные программные продукты;
- б) новые должности и структурные подразделения, реализация проектов, приход новых специалистов и руководителей, карьерные изменения, жалобы из различных инстанций и рекламации, снижение конкурентоспособности организации;
- в) и А), и Б).

3. На макроуровне факторами изменений в организации являются:

- а) новое оборудование и продукция, изменение стандартов, появление новых правил и норм, проявление тенденций, свойственных какому-либо показателю производства или управления, новые стратегии, приобретенные программные продукты;
- б) новые должности и структурные подразделения, реализация проектов, приход новых специалистов и руководителей, карьерные изменения, жалобы из различных инстанций и рекламации, снижение конкурентоспособности организации;
- в) и А), и Б).

3. По мнению Дж.П. Коттера изменения проходят:

- а) четыре основных этапа;
- б) шесть основных этапов;
- в) восемь основных этапов.

4. Выделяют следующие основные фазы «позитивных изменений»:

- а) оценка внешнего окружения, руководство изменениями, связь стратегических и оперативных изменений, человеческие ресурсы как активы и пассивы, согласованность;
- б) формирование «стартовой площадки», проектирование «желательного будущего» выявление перспектив при обзоре из «будущего», анализ и ранжирование собранных идей, мониторинг организационного процесса;
- в) эволюционная и революционная фазы.

5. К основным факторам успеха при управлении сложными изменениями в организации относятся:

- а) оценка внешнего окружения, руководство изменениями, связь стратегических и оперативных изменений, человеческие ресурсы как активы и пассивы, согласованность;
- б) формирование «стартовой площадки», проектирование «желательного будущего» выявление перспектив при обзоре из «будущего», анализ и ранжирование собранных идей, мониторинг организационного процесса;
- в) стратегические, тактические, оперативные и стабилизационные факторы.

Тема 2 Теория поведения человека в организационных изменениях на государственной и муниципальной службе

1. На этапе реализации изменений проводится:

- а) введение изменений;

- б) разработка программы реализации изменений;
- в) и А), и Б).

2. На этапе реализации изменений проводится:

- а) оценка отношения к изменениям;
- б) проведение изменений в организационной культуре;
- в) анализ внутренней среды предприятия.

3. На этапе подготовки изменений проводится:

- а) оценка отношения к изменениям;
- б) проведение изменений в организационной культуре;
- в) анализ внутренней среды предприятия.

4. В модели управления изменениями процесс управления изменениями подразделяется на следующие этапы:

- а) подготовка изменений и реализация изменений;
- б) подготовка изменений, реализация изменений, мониторинг результатов;
- в) не А), и не Б).

5. Управление изменениями и инновациями в современных условиях адаптации к рыночным отношениям являются:

- а) главной частью менеджмента организаций;
- б) составной частью стратегического плана развития организации;
- в) составной и одной из важных частей менеджмента организаций.

Тема 3 Основополагающие идеи и принцип управления изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Управление изменениями и инновациями – это:

- а) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом;
- б) совокупность принципов, методов и форм управления инвестиционной деятельностью организаций;
- в) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами в организациях.

2. Предметом учебного курса “Управления изменениями на государственной и муниципальной службе” являются:

- а) система взаимоотношений между субъектами хозяйствования в процессе обмена инновациями;
- б) совокупность принципов, методов и форм управления государственными и муниципальными служащими;

в) совокупность форм и методов управления инновационными процессами, а также взаимодействия организационных структур и персонала при этом.

3. В соответствии с международными стандартами инновация определяется как:

а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;

б) совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, которые обуславливают появление на рынке нового продукта;

в) изобретение или открытие новых возможностей для решения проблемы и достижения целей.

4. Кто из известных ученых считается одним из первых основателей теории инновационного менеджмента:

а) австриец Й.Шумпетер;

б) американец Ф. Тейлор;

в) француз А.Файоль.

5. Какие типы инноваций выделяет современная теория инновационного менеджмента:

а) товарную, управленческую, маркетинговую, рыночную, технологическую;

б) товарную, организационную, техническую, рыночную, маркетинговую;

в) управленческую, товарную, техническую, маркетинговую; технологическую, организационную.

Тема 4 Модели организационных изменений

1. Организационно-управленческие инноваций в сельскохозяйственных предприятиях могут реализоваться через:

а) применение новых сортов сельскохозяйственных культур;

б) совершенствование методов и стилей менеджмента и внедрения прогрессивных управленческих подходов;

в) техническое обновление производственного процесса.

2. Инновационный процесс – это:

а) подготовка и осуществление инновационных изменений в определенном направлении деятельности;

б) несколько взаимосвязанных фаз, образующих единое целое;

в) процесс создания (изобретения), освоения и распространения инноваций.

3. Какая форма инновационного процесса предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации:

- а) простой внутриорганизационный (натуральный);
- б) простой межорганизационный (товарный);
- в) расширенный.

4. Какая форма инновационного процесса означает отделение функции создания и производства новшества от функции его потребления:

- а) простой внутриорганизационный (натуральный);
- б) простой межорганизационный (товарный);
- в) расширенный.

5. Диффузия инноваций – это:

- а) процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени;
- б) информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации;
- в) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам.

Тема 5 Работа с персоналом в рамках управления изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Распространение инноваций – это:

- а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;
- б) информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации;

в) процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени.

2. В чем заключается суть непрерывности процесса нововведений как его особенности:

а) определяет скорость и границы диффузии нововведений в рыночной экономике;

б) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений;

в) дает толчок для появления целого ряда нововведений.

3. Какая из особенностей процесса нововведений обусловлено новаторским подходом управленческой команды организации:

а) цикличность;

б) приоритетность:

в) готовность к восприятию инноваций.

4. Цикличность процесса нововведений:

а) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений;

б) дает толчок для появления целого ряда нововведений.

в) обеспечивает возможность осуществления маневров, поощрение предприимчивости.

5. Как называются инновации, характеризующие применение новых методов организации производства:

а) продуктовые;

б) процессные;

в) технические;

г) рыночные.

Тема 6 Сопротивление изменениям. Управление изменениями в информационных потоках

1. Как называются инновации, которые представляют собой применение новых материалов, новых полуфабрикатов, добавок, комплектующих узлов:

а) продуктовые;

б) технические;

в) рыночные;

г) процессные.

2. Инновации радикальные, улучшающие, модификационные (частичные) выделяют в зависимости от:

а) места в системе организации;

- б) типа технологической новизны для рынка;
- в) уровня глубины предлагаемых изменений;
- г) технологических параметров нововведений.

3. Инновации новые для отрасли в мире, для отрасли в стране, для конкретного предприятия выделяют в зависимости от:

- а) места в системе организации;
- б) типа технологической новизны для рынка;
- в) уровня глубины предлагаемых изменений;
- г) технологических параметров нововведений.

4. Совокупность приемов и способов переработки различных сред представляет собой:

- а) технологическую операцию;
- б) технологический процесс;
- в) технологию;
- г) технологическую линию.

5. Комплекс мероприятий по согласованию и утверждению всех вопросов деятельности (подготовка нормативных документов; форма взаимодействия, воздействия; поиск инвесторов; подписание договоров; дата начала функционирования технологической “цепочки”, назначение управляющего) – это:

- а) управления организацией;
- б) управление производственными технологиями;
- в) управление производственными ресурсами;

Тема 7 Организационное развитие. Лидерство и организационные изменения

1. По какому принципу целесообразнее управления технологическим процессом в условиях нестабильного и непредсказуемого бизнеса:

- а) вертикальным;
- б) горизонтальным;
- в) территориальным;
- г) авторитарным.

2. Что не относится к основным рычагам управления технологиями:

- а) стратегическое планирование;
- б) финансовое планирование;
- в) социальное планирование;
- г) бюджетное планирование.

3. Система организационных решений по изменению системы управления, процедуры, методов управления или управленческих

подходов, которые впервые применяются в конкретной организации – это нововведение:

- а) организационно-экономические;
- б) управленческие;
- в) организационно-экономические и управленческие;
- г) организационные.

4. Изменения во внешней среде – это:

- а) результат организационно-управленческих инноваций;
- б) цель управленческих инноваций;
- в) предпосылка управленческих инноваций;
- г) побочное действие организационно-экономических инноваций.

5. Формирования действенной, эффективной системы управления качеством продукции – это:

- а) обязательный результат технологических инноваций;
- б) цель управленческих инноваций;
- в) предпосылка управленческих инноваций;
- г) побочное действие организационно-экономических инноваций.

Тема 8 Неформальные организации

1. На позитивность управленческих решений по внедрению инноваций в организации не влияет:

- а) наличие специальных подразделений для создания и апробации нововведений;
- б) организационная культура;
- в) уровень технического развития родственной отрасли;
- г) наличие предполагаемых для этой цели средств.

2. Какие основные этапы внедрения управленческих инноваций можно выделить:

- а) оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение;
- б) оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение, контроль;
- в) оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль, экономическая экспертиза возможных изменений;
- г) оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль за внедрением.

3. Отношение доли прибыли, полученной составным подразделением финансово-промышленной группы, к удельного

веса активов подразделения в стоимости совокупных активов группы – это:

- а) рентабельность финансово-промышленной группы;
- б) рентабельность структурного подразделения;
- в) коэффициент корпоративной эффективности финансово-промышленной группы;
- г) коэффициент эффективности структурного подразделения.

4. Какой метод оценки и обоснования выбора инновационных технологий является неприемлемым:

- а) экспертный метод;
- б) расчетно-конструктивный;
- в) метод наблюдения;
- г) метод ранжирования.

5. Процессный подход к управлению изменениями предполагает:

- а) стремление изменить целостную структуру организации;
- б) целенаправленное обновление организационных свойств;
- в) изменение производственной цепочки операций;
- г) формирование ограниченного временем и стоимостью проекта.

Тема 9 Роль макроокружения на управление изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Требования к управлению процессом задаются:

- а) покупателями продукции, которую производит компания;
- б) менеджерами, ответственными за его реализацию;
- в) исполнителями процесса;
- г) акционерами компании.

2. Отметьте бизнес-процессы, которые можно отнести к основным:

- а) лечение и профилактика больных;
- б) питание детей в школьной столовой;
- в) производство автомобилей;
- г) ремонт и обслуживание пожарных автомашин.

3. Отметьте бизнес-процессы, которые можно отнести к вспомогательным:

- а) проведение научного исследования в вузе;
- б) уборка помещений клининговой компанией;
- в) закупка реактивов для вузовской лаборатории;
- г) охрана государственного учреждения.

4. Какая (какие) из моделей процесса проведения изменений носит (носят) скорее линейный характер?

- а) модель переходного периода;

- б) модель постепенного наращивания;
 - в) модель EASIER.
5. Почему модель EASIER начинается с изменения поведения?
- а) потому что систему изменить сложнее, а поведение проще;
 - б) для предварительной адаптации к намеченному изменению;
 - в) чтобы облегчить сопротивление изменениям;
 - г) чтоб успеть подготовиться к внедрению, которое нельзя сразу спланировать.

Тема 10 Инструменты проведения организационных изменений

1. Какие преимущества для компании несет совершенствование информационных процессов (облачные технологии, ERP-системы):
- а) это приводит к существенному удешевлению принятия решений;
 - б) ускоряется время обработки информации и формирование отчетности;
 - в) современные IT-технологии позволяют улучшить бизнес-результат;
 - г) принятие решений может быть упрощено и ускорено.
2. Укажите все признаки проекта:
- а) это сугубо профессиональная деятельность;
 - б) действия в проекте требуют координации;
 - в) проект неограничен по времени;
 - г) проект ограничен в ресурсах;
 - д) это типизированная деятельность, конвейер.
3. Критическими элементами в управлении проектами являются:
- а) стоимость, время, качество;
 - б) инвестиции, качество, время;
 - в) стоимость, качество, заказчики;
 - г) время, бюджет, результат.
4. Чем проектный менеджмент отличается от традиционного:
- а) основная задача управления проектами – оптимизация деятельности;
 - б) полномочия участников проекта временны, круг задач изменчив;
 - в) успех проекта определяется достижением промежуточных функциональных результатов;
 - г) преобладает инновационная деятельность, ответственность за возникающие изменения.
5. При каком значении чистого дисконтированного дохода проект следует отвергнуть:

- а) $=0$ г) >1 ;
- б) $=1$ д) <1 ;
- в) >0 е) <0 .

Тема 11 Управленческое решение при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Что является главной причиной возникновения рисков проекта?
 - а) нестабильность внешней среды;
 - б) внутренние конфликты;
 - в) возможность получения убытков;
 - г) неопределенность.
2. Структурная декомпозиция проекта – это определение:
 - а) частных задач проекта с последующим их обобщением;
 - б) общих задач проекта с последующей детализацией;
 - в) определение структуры проекта по сетевой модели.
3. Метод освоенного объема в управлении стоимостью проекта позволяет:
 - а) определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономии бюджета проекта;
 - б) оптимизировать сроки выполнения проекта;
 - в) определить продолжительность отдельных работ проекта;
 - г) освоить максимальный объем бюджетных средств.
4. Система контроля проекта будет эффективной при обязательном наличии
 - а) планов работ;
 - б) системы отчетности;
 - в) внешнего независимого аудита;
 - г) электронного документооборота;
 - д) программного обеспечения для контроля над выполнением работ;
 - е) отдела контроля в организационной структуре проектной команды.
5. Какое(какие) из утверждений является(являются) верными:
 - а) реорганизация – это понятие скорее юридическое, нежели экономическое;
 - б) понятие реструктуризации закреплено в Гражданском кодексе;
 - в) при разделении образуются новые организации;
 - г) при слиянии и поглощении не образуется новая организация.

Тема 12 Стратегические аспекты управления изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Какой смысл, по теории Минцберга 5P, заложен в следующее понимание стратегии «сформировать у конкурентов обманчивое представление о своей компании для того, чтобы выиграть время»

- а) plan;
- б) pattern;
- в) position;
- г) perspective;
- д) play.

2. Отметьте НЕправильные утверждения:

- а) неотложные стратегии являются реакцией на происходящие изменения;
- б) рациональная модель стратегического управления опирается на комбинацию предполагаемых и неотложных стратегий;
- в) альтернативная модель стратегического управления исходит из того, что все заранее спланировать нельзя;
- г) стратегии могут быть эксплицитными и имплицитными в зависимости от степени фиксации и распространения.

3. Какие положения можно отнести к реализации стратегического подхода к организационным изменениям:

- а) менеджер анализирует ситуацию и планирует действия по изменениям на ближайшие несколько лет;
- б) менеджер ведет переговоры с заинтересованными лицами, вовлекает их в процесс изменений;
- в) менеджер извещает подчиненных на совещании о необходимости изменений;
- г) менеджер осознает, что проведение изменений неизбежно.

4. Двигаясь по стратегическому континууму Коттера-Шлезингера влево в зависимости от выбранной скорости изменений, менеджер

- а) формирует четкое представление об изменениях;
- б) стремится к тому, чтобы все были вовлечены в процесс;
- в) предпочитает плавный переход к изменениям, требующий достаточного времени;
- г) подавляет попытки подчиненных выразить сопротивление;
- д) учитывает все возрастающие риски.

5. Школа конфигурации характеризуется тем, что:

- а) определяет стратегию как неизбежную трансформацию;
- б) в ее представлении трансформация происходит постепенно;
- в) трактует конфигурацию как устойчивое состояние;

г) предусматривает чередование периодов конфигурации и трансформации.

Шкала оценивания: 7-ми балльная.

Критерии оценивания:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов. Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- 7-6 баллов соответствуют оценке «отлично»;
- 5-4 баллов – оценке «хорошо»;
- 3-2 баллов – оценке «удовлетворительно»;
- 1 баллов и менее – оценке «неудовлетворительно».

1.5 Темы рефератов

Тема 1 Теоретические аспекты организационных изменений

1. Изменение с точки зрения организации.
2. Основные методы проведения изменений в организации.

Тема 2 Теория поведения человека в организационных изменениях на государственной и муниципальной службе

1. Классические модели управления организационными изменениями.
2. История развития, причины и классификации организационных изменений.

Тема 3 Основополагающие идеи и принцип управления изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Политика изменений в организации и анализ готовности организации к изменениям.
2. Методы управления изменениями.

Тема 4 Модели организационных изменений

1. Теоретические основы управления изменениями.
2. Теория создания организационного знания в организации.

Тема 5 Работа с персоналом в рамках управления изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений.
2. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.

Тема 6 Сопротивление изменениям. Управление изменениями в информационных потоках

1. Стратегические изменения в организации и их влияние на организационное обучение.

2. Организационные изменения, механизм управления ими.

Тема 7 Организационное развитие. Лидерство и организационные изменения

1. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.

2. Мониторинг и контроль процесса изменений.

Тема 8 Неформальные организации

1. Типы стратегий управления изменениями.

2. Выбор стратегии изменений.

Тема 9 Роль макроокружения на управление изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Самообучающаяся организация.

2. Причины сопротивлений изменениям.

Тема 10 Инструменты проведения организационных изменений

1. Сравнительный анализ приемлемых методов преодоления сопротивления изменениям.

2. Методы реагирования на сопротивление.

Тема 11 Управленческое решение при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Анализ «поля сил».

2. Методы преодоления сопротивлений.

Тема 12 Стратегические аспекты управления изменениями на государственной и муниципальной службе

1. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления (на примере организации).

2. Ресурсная поддержка изменения.

Шкала оценивания: 3-х балльная.

Критерии оценивания:

3 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

2 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

2. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся

2.1 Банк вопросов и заданий в тестовой форме

1. Можно выделить следующие основные системообразующие факторы, которые определяют возможности развития организации:

- а) цели и интересы лидеров организации, цели и интересы персонала;
- б) требования и ограничения, задаваемые технологией производства и реализации продукта (товара, услуги), требования среды;
- в) и А), и Б).

2. На микроуровне факторами изменений в организации являются:

- а) новое оборудование и продукция, изменение стандартов, появление новых правил и норм, проявление тенденций, свойственных какому-либо показателю производства или управления, новые стратегии, приобретенные программные продукты;
- б) новые должности и структурные подразделения, реализация проектов, приход новых специалистов и руководителей, карьерные изменения, жалобы из различных инстанций и рекламации, снижение конкурентоспособности организации;
- в) и А), и Б).

3. На макроуровне факторами изменений в организации являются:

- а) новое оборудование и продукция, изменение стандартов, появление новых правил и норм, проявление тенденций, свойственных какому-либо показателю производства или управления, новые стратегии, приобретенные программные продукты;
- б) новые должности и структурные подразделения, реализация проектов, приход новых специалистов и руководителей, карьерные изменения, жалобы из различных инстанций и рекламации, снижение конкурентоспособности организации;
- в) и А), и Б).

3. Мо мнению Дж.П. Коттера изменения проходят:

- а) четыре основных этапа;
- б) шесть основных этапов;

в) восемь основных этапов.

4. Выделяют следующие основные фазы «позитивных изменений»:

а) оценка внешнего окружения, руководство изменениями, связь стратегических и оперативных изменений, человеческие ресурсы как активы и пассивы, согласованность;

б) формирование «стартовой площадки», проектирование «желательного будущего» выявление перспектив при обзоре из «будущего», анализ и ранжирование собранных идей, мониторинг организационного процесса;

в) эволюционная и революционная фазы.

5. К основным факторам успеха при управлении сложными изменениями в организации относятся:

а) оценка внешнего окружения, руководство изменениями, связь стратегических и оперативных изменений, человеческие ресурсы как активы и пассивы, согласованность;

б) формирование «стартовой площадки», проектирование «желательного будущего» выявление перспектив при обзоре из «будущего», анализ и ранжирование собранных идей, мониторинг организационного процесса;

в) стратегические, тактические, оперативные и стабилизационные факторы.

6. На этапе реализации изменений проводится:

а) введение изменений;

б) разработка программы реализации изменений;

в) и А), и Б).

7. На этапе реализации изменений проводится:

а) оценка отношения к изменениям;

б) проведение изменений в организационной культуре;

в) анализ внутренней среды предприятия.

8. На этапе подготовки изменений проводится:

а) оценка отношения к изменениям;

б) проведение изменений в организационной культуре;

в) анализ внутренней среды предприятия.

9. В модели управления изменениями процесс управления изменениями подразделяется на следующие этапы:

а) подготовка изменений и реализация изменений;

б) подготовка изменений, реализация изменений, мониторинг результатов;

в) не А), и не Б).

10. Управление изменениями и инновациями в современных условиях адаптации к рыночным отношениям являются:

- а) главной частью менеджмента организаций;
- б) составной частью стратегического плана развития организации;
- в) составной и одной из важных частей менеджмента организаций.

11. Управление изменениями и инновациями – это:

- а) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом;
- б) совокупность принципов, методов и форм управления инвестиционной деятельностью организаций;
- в) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами в организациях.

12. Предметом учебного курса “Управления изменениями на государственной и муниципальной службе” являются:

- а) система взаимоотношений между субъектами хозяйствования в процессе обмена инновациями;
- б) совокупность принципов, методов и форм управления государственными и муниципальными служащими;
- в) совокупность форм и методов управления инновационными процессами, а также взаимодействия организационных структур и персонала при этом.

13. В соответствии с международными стандартами инновация определяется как:

- а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;
- б) совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, которые обуславливают появление на рынке нового продукта;
- в) изобретение или открытие новых возможностей для решения проблемы и достижения целей.

14. Кто из известных ученых считается одним из первых основателей теории инновационного менеджмента:

- а) австриец Й.Шумпетер;
- б) американец Ф. Тейлор;

в) француз А.Файоль.

15. Какие типы инноваций выделяет современная теория инновационного менеджмента:

а) товарную, управленческую, маркетинговую, рыночную, технологическую;

б) товарную, организационную, техническую, рыночную, маркетинговую;

в) управленческую, товарную, техническую, маркетинговую; технологическую, организационную.

16. Организационно-управленческие инноваций в сельскохозяйственных предприятиях могут реализоваться через:

а) применение новых сортов сельскохозяйственных культур;

б) совершенствование методов и стилей менеджмента и внедрения прогрессивных управленческих подходов;

в) техническое обновление производственного процесса.

17. Инновационный процесс – это:

а) подготовка и осуществление инновационных изменений в определенном направлении деятельности;

б) несколько взаимосвязанных фаз, образующих единое целое;

в) процесс создания (изобретения), освоения и распространения инноваций.

18. Какая форма инновационного процесса предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации:

а) простой внутриорганизационный (натуральный);

б) простой межорганизационный (товарный);

в) расширенный.

19. Какая форма инновационного процесса означает отделение функции создания и производства новшества от функции его потребления:

а) простой внутриорганизационный (натуральный);

б) простой межорганизационный (товарный);

в) расширенный.

20. Диффузия инноваций – это:

а) процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени;

б) информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия

информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации;

в) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам.

21. Распространение инноваций – это:

а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;

б) информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации;

в) процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени.

22. В чем заключается суть непрерывности процесса нововведений как его особенности:

а) определяет скорость и границы диффузии нововведений в рыночной экономике;

б) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений;

в) дает толчок для появления целого ряда нововведений.

23. Какая из особенностей процесса нововведений обусловлено новаторским подходом управленческой команды организации:

а) цикличность;

б) приоритетность:

в) готовность к восприятию инноваций.

24. Цикличность процесса нововведений:

а) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений;

б) дает толчок для появления целого ряда нововведений.

в) обеспечивает возможность осуществления маневров, поощрение предприимчивости.

25. Как называются инновации, характеризующие применение новых методов организации производства:

- а) продуктовые;
- б) процессные;
- в) технические;
- г) рыночные.

26. Как называются инновации, которые представляют собой применение новых материалов, новых полуфабрикатов, добавок, комплектующих узлов:

- а) продуктовые;
- б) технические;
- в) рыночные;
- г) процессные.

27. Инновации радикальные, улучшающие, модификационные (частичные) выделяют в зависимости от:

- а) места в системе организации;
- б) типа технологической новизны для рынка;
- в) уровня глубины предлагаемых изменений;
- г) технологических параметров нововведений.

28. Инновации новые для отрасли в мире, для отрасли в стране, для конкретного предприятия выделяют в зависимости от:

- а) места в системе организации;
- б) типа технологической новизны для рынка;
- в) уровня глубины предлагаемых изменений;
- г) технологических параметров нововведений.

29. Совокупность приемов и способов переработки различных сред представляет собой:

- а) технологическую операцию;
- б) технологический процесс;
- в) технологию;
- г) технологическую линию.

30. Комплекс мероприятий по согласованию и утверждению всех вопросов деятельности (подготовка нормативных документов; форма взаимодействия, воздействия; поиск инвесторов; подписание договоров; дата начала функционирования технологической “цепочки”, назначение управляющего) – это:

- а) управления организацией;
- б) управление производственными технологиями;
- в) управление производственными ресурсами;

г) управление изменениями и инновациями.

31. По какому принципу целесообразнее управления технологическим процессом в условиях нестабильного и непредсказуемого бизнеса:

- а) вертикальным;
- б) горизонтальным;
- в) территориальным;
- г) авторитарным.

32. Что не относится к основным рычагам управления технологиями:

- а) стратегическое планирование;
- б) финансовое планирование;
- в) социальное планирование;
- г) бюджетное планирование.

33. Система организационных решений по изменению системы управления, процедуры, методов управления или управленческих подходов, которые впервые применяются в конкретной организации – это нововведение:

- а) организационно-экономические;
- б) управленческие;
- в) организационно-экономические и управленческие;
- г) организационные.

34. Изменения во внешней среде – это:

- а) результат организационно-управленческих инноваций;
- б) цель управленческих инноваций;
- в) предпосылка управленческих инноваций;
- г) побочное действие организационно-экономических инноваций.

35. Формирования действенной, эффективной системы управления качеством продукции – это:

- а) обязательный результат технологических инноваций;
- б) цель управленческих инноваций;
- в) предпосылка управленческих инноваций;
- г) побочное действие организационно-экономических инноваций.

36. На позитивность управленческих решений по внедрению инноваций в организации не влияет:

- а) наличие специальных подразделений для создания и апробации нововведений;
- б) организационная культура;

в) уровень технического развития родственной отрасли;г)— наличие предполагаемых для этой цели средств.

37. Какие основные этапы внедрения управленческих инноваций можно выделить:

а) оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение;

б) оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение, контроль;

в) оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль, экономическая экспертиза возможных изменений;

г) оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль за внедрением.

38. Отношение доли прибыли, полученной составным подразделением финансово-промышленной группы, к удельного веса активов подразделения в стоимости совокупных активов группы – это:

а) рентабельность финансово-промышленной группы;

б) рентабельность структурного подразделения;

в) коэффициент корпоративной эффективности финансово-промышленной группы;

г) коэффициент эффективности структурного подразделения.

39. Какой метод оценки и обоснования выбора инновационных технологий является неприемлемым:

а) экспертный метод;

б) расчетно-конструктивный;

в) метод наблюдения;

г) метод ранжирования.

40. Процессный подход к управлению изменениями предполагает:

а) стремление изменить целостную структуру организации;

б) целенаправленное обновление организационных свойств;

в) изменение производственной цепочки операций;

г) формирование ограниченного временем и стоимостью проекта.

41. Требования к управлению процессом задаются:

а) покупателями продукции, которую производит компания;

б) менеджерами, ответственными за его реализацию;

в) исполнителями процесса;

г) акционерами компании.

42. Отметьте бизнес-процессы, которые можно отнести к основным:

- а) лечение и профилактика больных;
- б) питание детей в школьной столовой;
- в) производство автомобилей;
- г) ремонт и обслуживание пожарных автомашин.

43. Отметьте бизнес-процессы, которые можно отнести к вспомогательным:

- а) проведение научного исследования в вузе;
- б) уборка помещений клининговой компанией;
- в) закупка реактивов для вузовской лаборатории;
- г) охрана государственного учреждения.

44. Какая (какие) из моделей процесса проведения изменений носит (носят) скорее линейный характер?

- а) модель переходного периода;
- б) модель постепенного наращивания;
- в) модель EASIER.

45. Почему модель EASIER начинается с изменения поведения?

- а) потому что систему изменить сложнее, а поведение проще;
- б) для предварительной адаптации к намеченному изменению;
- в) чтобы облегчить сопротивление изменениям;
- г) чтоб успеть подготовиться к внедрению, которое нельзя сразу спланировать.

46. Какие преимущества для компании несет совершенствование информационных процессов (облачные технологии, ERP-системы):

- а) это приводит к существенному удешевлению принятия решений;
- б) ускоряется время обработки информации и формирование отчетности;
- в) современные IT-технологии позволят улучшить бизнес-результат;
- г) принятие решений может быть упрощено и ускорено.

47. Укажите все признаки проекта:

- а) это сугубо профессиональная деятельность;
- б) действия в проекте требуют координации;
- в) проект неограничен по времени;
- г) проект ограничен в ресурсах;
- д) это типизированная деятельность, конвейер.

48. Критическими элементами в управлении проектами являются:

- а) стоимость, время, качество;

- б) инвестиции, качество, время;
- в) стоимость, качество, заказчики;
- г) время, бюджет, результат.

49. Чем проектный менеджмент отличается от традиционного:

- а) основная задача управления проектами – оптимизация деятельности;
- б) полномочия участников проекта временны, круг задач изменчив;
- в) успех проекта определяется достижением промежуточных функциональных результатов;
- г) преобладает инновационная деятельность, ответственность за возникающие изменения.

50. При каком значении чистого дисконтированного дохода проект следует отвергнуть:

- а) $=0$ г) >1 ;
- б) $=1$ д) <1 ;
- в) >0 е) <0 .

51. Что является главной причиной возникновения рисков проекта?

- а) нестабильность внешней среды;
- б) внутренние конфликты;
- в) возможность получения убытков;
- г) неопределенность.

52. Структурная декомпозиция проекта – это определение:

- а) частных задач проекта с последующим их обобщением;
- б) общих задач проекта с последующей детализацией;
- в) определение структуры проекта по сетевой модели.

53. Метод освоенного объема в управлении стоимостью проекта позволяет:

- а) определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономии бюджета проекта;
- б) оптимизировать сроки выполнения проекта;
- в) определить продолжительность отдельных работ проекта;
- г) освоить максимальный объем бюджетных средств.

54. Система контроля проекта будет эффективной при обязательном наличии

- а) планов работ;
- б) системы отчетности;
- в) внешнего независимого аудита;
- г) электронного документооборота;

д) программного обеспечения для контроля над выполнением работ;

е) отдела контроля в организационной структуре проектной команды.

55. Какое(какие) из утверждений является(являются) верными:

а) реорганизация – это понятие скорее юридическое, нежели экономическое;

б) понятие реструктуризации закреплено в Гражданском кодексе;

в) при разделении образуются новые организации;

г) при слиянии и поглощении не образуется новая организация.

56. Какой смысл, по теории Минцберга 5P, заложен в следующее понимание стратегии «сформировать у конкурентов обманчивое представление о своей компании для того, чтобы выиграть время»

а) plan;

б) pattern;

в) position;

г) perspective;

д) play.

57. Отметьте НЕправильные утверждения:

а) неотложные стратегии являются реакцией на происходящие изменения;

б) рациональная модель стратегического управления опирается на комбинацию предполагаемых и неотложных стратегий;

в) альтернативная модель стратегического управления исходит из того, что все заранее спланировать нельзя;

г) стратегии могут быть эксплицитными и имплицитными в зависимости от степени фиксации и распространения.

58. Какие положения можно отнести к реализации стратегического подхода к организационным изменениям:

а) менеджер анализирует ситуацию и планирует действия по изменениям на ближайшие несколько лет;

б) менеджер ведет переговоры с заинтересованными лицами, вовлекает их в процесс изменений;

в) менеджер извещает подчиненных на совещании о необходимости изменений;

г) менеджер осознает, что проведение изменений неизбежно.

59. Двигаясь по стратегическому континууму Коттера-Шлезингера влево в зависимости от выбранной скорости изменений, менеджер

а) формирует четкое представление об изменениях;

- б) стремится к тому, чтобы все были вовлечены в процесс;
- в) предпочитает плавный переход к изменениям, требующий достаточного времени;
- г) подавляет попытки подчиненных выразить сопротивление;
- д) учитывает все возрастающие риски.

60. Школа конфигурации характеризуется тем, что:

- а) определяет стратегию как неизбежную трансформацию;
- б) в ее представлении трансформация происходит постепенно;
- в) трактует конфигурацию как устойчивое состояние;
- г) предусматривает чередование периодов конфигурации и трансформации.

61. Цель изменений —

- а) устранить недостатки во внутренней среде организации;
- б) изменить выпускаемые продукты и структуру;
- в) сократить персонал;
- г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды.

62. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- а) внешние и внутренние;
- б) логические, социологические, психологические;
- в) внешние, внутренние, психологические;
- г) низкий профессионализм персонала.

63. Правила (принципы) проведения изменений

- а) организация формулирует самостоятельно;
- б) обоснованы специалистами по управлению изменениями;
- в) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений;
- г) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют

64. Типология видов организационных изменений

- а) имеет практическое и теоретическое значение;
- б) не имеет смысла при планировании и проведении изменений;
- в) представляет интерес для ученых;
- г) представляет интерес для студентов

65. Изменения

- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения;
- б) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях;
- в) должны происходить только в кризисных организациях
- г) стали проводиться в организациях только в конце 20 века;

66. Основные уровни организационных изменений

- а) логический, социологический, психологический;
- б) закрытый и открытый;
- в) индивидуальный, групповой, системный;
- г) внешний и внутренний.

67. Перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик внешней и внутренней среды организации:

- а) развитие;
- б) изменения;
- в) реорганизация;
- г) диверсификация.

68. Внешней причиной изменений в организации может выступать:

- а) внутригрупповой конфликт;
- б) изменение рыночной ситуации;
- в) отсталость технологий производства и управления;
- г) несоответствие организационной структуры целям управления.

69. Внутренней причиной изменений в организации может выступать:

- а) ужесточение конкуренции;
- б) изменение рыночной ситуации;
- в) отсталость технологий производства и управления;
- г) изменение условий и стоимости привлечения ресурсов.

70. Тип изменений, связанных с действующей в организации административной методологией, когда изменения претерпевает вся инфраструктура организации или ее часть — это изменения:

- а) внутренние;
- б) эволюционные;
- в) технологические;
- г) структурные и системные.

71. Для процесса изменений в организации наиболее важна следующая подсистема:

- а) стратегия;
- б) технология;
- в) организационная культура;
- г) организационная структура.

72. К основным видам организационных изменений относится:

- а) изменение целей и продукта;
- б) изменение структуры и технологии;

- в) верные ответы: "а", "б";
- г) изменение внешней среды;
- д) верные ответы: "а", "б", "в".

73. В чем выражается основная цель изменений?

- а) в повышении эффективности производства;
- б) в приспособлении к новым условиям хозяйствования;
- в) в адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров;
- г) в учете потребностей персонала;
- д) верные ответы: "а", "б", "г".

74. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера основными проблемами изменений считаются:

- а) соответствие стратегических целей и технологических возможностей предприятия;
- б) определение ограничений на изменение;
- в) сопротивление изменениям;
- г) власть и контроль;
- д) верные ответы: "б", "г".

75. К причинам организационных изменений относятся:

- а) зависимость внутренней и внешней среды организации;
- б) наличие кризиса;
- в) убыточная работа предприятия;
- г) верные ответы: "а", "б";
- д) верные ответы: "а", "в".

76. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера не предполагается:

- а) анализ технологии, используемой в организации;
- б) обеспечение участия в изменениях;
- в) поддержание источников стабильности;
- г) введение поощрений за нужное поведение;
- д) все ответы не верны.

77. Стадия регулярного менеджмента используется в описании:

- а) концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера;
- б) модели жизненного цикла Адизеса;
- в) модели "кривая перемен" Дака;
- г) ответы верны: "а", "б";
- д) ответы верны: "а", "в".

78. Кризис автономии в концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера:

- а) означает усиление самостоятельности обособленных подразделений;
- б) означает отсутствие самостоятельности обособленных подразделений;
- в) отсутствует как понятие;
- г) заканчивается переходом к этапу координации ресурсов;
- д) ответы верны: "а", "г".

79. Принципиальное различие теории Е Бира от теории Е Нориа заключается:

- а) в примате финансовых целей в изменениях;
- б) в вовлечении сотрудников в процесс принятия решений;
- в) в участии консультантов в изменениях;
- г) ответы верны: "а", "в".

80. Что такое Салем-сити в модели Адизеса?

- а) стадия развития в организации;
- б) доминирование межличностных конфликтов;
- в) в модели не используется;
- г) ответы верны: "а", "б".

81. Теория Е Бира используется на практике:

- а) при больших масштабах организации;
- б) при инициативном персонале;
- в) при демократичном стиле управления;
- г) при автократичном стиле управления;
- д) ответы верны: "а", "в".

82. Модель К. Левина включает следующие фазы:

- а) младенчество, расцвет, бюрократизацию и смерть;
- б) младенчество, расцвет, бюрократизацию, аристократизм и смерть;
- в) размораживание, движение, замораживание;
- г) ни один ответ не верен.

83. Диагностика —

- а) анализ финансового состояния;
- б) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации;
- в) анализ кадрового состава;
- г) анализ производственной деятельности.

84. Для проведения изменений в организации требуется

- а) наличие проблем;
- б) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства;
- в) желание руководства;
- г) отсутствие сопротивления изменениям.

85. Модель К.Левина «Анализ поля сил»

- а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения;
- б) описывает основные этапы проведения изменений;
- в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях;
- г) описывает текущее состояние и основные направления изменений.

86. Модель Надлера - Ташмена

- а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения;
- б) описывает основные этапы проведения изменений;
- в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях;
- г) описывает текущее состояние и основные направления изменений.

87. «Алмаз» Левитта

- а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения;
- б) описывает основные этапы проведения изменений;
- в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях;
- г) описывает текущее состояние и основные направления изменений.

88. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации

- а) можно воспользоваться различными тестами;
- б) невозможно воспользоваться тестами.

89. Агент изменений — это

- а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений;

б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений;

в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений;

г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений.

90. Проводник изменений — это

а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений;

б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений;

в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений;

г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений.

91. Подвергаемый изменению — это

а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений;

б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений;

в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений;

г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений.

92. В команду проекта организационных изменений

а) могут входить только специалисты предприятия;

б) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений;

в) могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений.

93. Осуществление процесса изменений на этапе осознания необходимости перемен предполагает:

а) создание концепции будущего;

б) обеспечение командного принципа работы;

в) определение слабых мест работы, угроз и возможностей;

г) разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований.

94. Осуществление процесса изменений на этапе внедрения изменений предполагает:

а) формализацию стратегии реализации перемен;

б) формирование группы сторонников изменений;

в) определение срока и ресурсной базы для реализации изменений;

г) разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований.

95. Моделирование желаемого состояния организации предполагает:

а) построение дерева целей проекта;

б) определение направлений развития;

в) построение и анализ функциональной модели;

г) перепроектирование старых и проектирование новых бизнес-процессов.

96. Главной причиной изменений на этапе создания организации выступает:

а) кризис контроля;

б) кризис лидерства и руководства;

в) кризис власти и стилей руководства;

г) кризис демократического руководства.

97. Низкая результативность мер по управлению изменениями может быть обусловлена:

а) демократическим стилем управления;

б) недостаточной мотивацией к обучению у сотрудников;

в) высоким уровнем организационной культуры;

г) уровнем оплаты труда в организации.

98. Команда проекта изменений в организации

а) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению;

б) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению;

в) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений;

г) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала.

99. Команда проекта организационных изменений подбирается по

а) профессиональным признакам;

б) личностным характеристикам;

в) профессиональным и личностным характеристикам.

100. Основные формы сопротивления изменениям —

- а) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей;
- б) открытая, закрытая;
- в) слухи, утаивание информации;
- г) забастовки, увольнения, неподчинение.

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6). Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи. Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-50	зачтено
49 и менее	Не зачтено

2.2 Компетентностно-ориентированные задачи

Задача 1

Исходные данные: Одна из особенностей современной России заключается в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад «переваривал» в течение 100 лет. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Чем выдвинуть гипотезу о новой парадигме, выполним краткий ретроспективный анализ систем управления. Уже в самом начале развития теории и практики менеджмента наблюдалась определенная смена объектов внимания исследователей. Ф. Тейлор и его последователи рассматривали отдельного рабочего, К. Адамецки – участок с оборудованием и людьми (прокатный стан), представители

административной школы – предприятие. В целом главной задачей этого этапа является повышение эффективности производства за счет глубокого разделения труда и эффекта масштаба. Период до 30-х годов XX в. принято считать временем правления производителя. Новые товары (например, автомобили) по мере снижения цены (достигнутого, как правило, благодаря наращиванию масштабов производства) быстро находили своего покупателя. Победу в конкурентной борьбе одерживал тот, кто мог с меньшими издержками предложить достаточно качественный товар. Этот период можно назвать эпохой массового производства. Однако стратегия «лидерства по самым низким ценам» по мере удовлетворения первичного спроса стала давать сбой: потребитель, желая большего разнообразия, начал перехватывать инициативу влияния на рынке. Это вызвало к жизни политику «товарной дифференциации», проведение которой потребовало больших вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Как следствие, появились попытки рассмотрения потребителя как главного источника благополучия фирмы. Период с 30-х до середины 50-х годов назван эпохой массового сбыта. Именно тогда начались первые исследования по анализу запросов потребителей, однако до теории маркетинга было еще достаточно далеко.

После Второй мировой войны, в связи с появлением новых методов (в частности, исследование операций – это направление развивалось первоначально для решения военных задач) и инструментальных средств (первые поколения ЭВМ), пришли к идее оптимизации производства. При этом данные взгляды не носили характера отрицания предыдущих достижений теории управления, а делали упор на расширении возможностей менеджмента за счет привлечения новых инструментов. Ориентация на рынок. В конце 60-х–начале 70-х годов ситуация приобретает иные очертания. Теперь уже потребитель диктовал, что должно быть произведено для удовлетворения его нужд и потребностей. Все большая доля затрат у фирм начинает идти на исследование рынка. Популярной становится «фокусная стратегия», ориентированная на лучшее, чем конкуренты, удовлетворение потребностей конкретного контингента покупателей. Сущность парадигмы управления, ориентированной на рынок, в том, что быстроменяющаяся внешняя среда

рассматривается как данность, которую невозможно изменить. Главной задачей фирмы становится приспособление к факторам среды (как прямого, так и косвенного воздействия). Как следствие, появляется острая потребность в специальных инструментах управления, обеспечивающих наилучшее решение задачи. В качестве одного из таких инструментов выступает маркетинг.

В 70-е годы родилась современная теория маркетинга. Этапы ее развития можно проследить по названиям сменяющих друг друга концепций – ориентированный на отдельного покупателя (до 70-х годов), социально-этический (до 90-х годов), стратегический маркетинг (до настоящих дней).

Несмотря на смену концепций, сущность маркетинга практически не менялась. В маркетинге можно выделить две основные составляющие: инструменты по исследованию быстро меняющейся и практически не поддающейся влиянию фирмы внешней среды; управляемые со стороны фирмы переменные маркетинга (в этом плане особенную популярность приобрела «Модель 4P» – Product, Price, Promotion&Place). Задача маркетинговых служб фирмы в том, чтобы помочь руководству найти наилучшие методы адаптации к меняющемуся рынку.

Современный подход – две методологии стратегического анализа. Анализ исследований в рассматриваемой области показывает, что на сегодняшний день существуют две точки зрения, которые, однако, скорее дополняют, нежели вытесняют одна другую.

Швейцарский доктор политологии Т. Йеннер так пытается привести к знаменателю дискуссию между рыночниками и теоретиками, развивающими ресурсную концепцию стратегического управления: «В рамках индустриально-экономического подхода важнейшее значение придается степени привлекательности отрасли... Поэтому предприятие, рассчитывающее на стратегический успех, должно тщательно выбирать отрасль, выходить на наиболее выгодные рынки». Подобная точка зрения доминировала в 70–80-е годы. В частности, решения по диверсификации производства принимались именно с расчетом на сулящие высокую прибыль рынки. Однако неудачи многих из этих проектов поставили под сомнение зависимость долгосрочного успеха только от условий выбранной отрасли... Наряду с этим результаты многочисленных исследований показали,

что специфические внутрифирменные параметры оказывали большее влияние на различия в успехе предприятий, чем отраслевые характеристики. Поэтому в дискуссиях по стратегическому менеджменту на первый план в последнее время вышел вопрос о приоритетной значимости собственных ресурсов и возможностей предприятий.

Сторонники этой точки зрения считают, что в рамках стратегического менеджмента основная задача должна заключаться в том, чтобы развивать внутрифирменные ресурсы и компетенции, которые позволили бы предприятию завоевать преимущества перед конкурентами.

Итак, по крайней мере, дважды в теории и практике менеджмента наблюдается отрицание предыдущих подходов – «внимание самой фирме» сменяется «рыночной концепцией управления предприятием», в свою очередь вытесняющейся парадигмой, в которой большее значение, чем рыночные возможности предприятия, играют внутренние ресурсы и компетенции фирмы.

В рамках ресурсного подхода к управлению хозяйственной структурой одинаково важными считаются все ресурсы – материально-технические, финансовые, система маркетинга, персонал организации и др. Что касается эволюции подходов, то изменение точек зрения особенно ярко проявляется в управлении человеческими ресурсами. Изменение взглядов на управление персоналом. Концепций в этой сфере на сегодняшний день достаточно много. Поэтому исследователи, занимающиеся теориями лидерства, вынуждены для удобства рассмотрения классифицировать их в отдельные группы.

В частности, среди тех из них, которые принято относить к мотивационному подходу, особую популярность приобрели так называемые теории «Х» и «У», автором которых является Д. МакГрегор, а также теория «Z» У. Оучи. Данный подход предполагает, что соответствующий стиль управления руководителя формирует ответную реакцию коллектива в форме его поведенческих установок. Авторитарный стиль порождает ленивого сотрудника, которого нужно заставлять работать (теория «Х»). Демократический стимулирует появление инициативы у персонала (теория «У»). Согласно теории «Z» организация будет действовать особенно успешно, если ее менеджмент

руководствуется такими принципами, как формирование глубоких убеждений в совместных этических ценностях, возвращение сильной корпоративной культуры, холистический подход к работнику (фирма – это семья) и др.

Д. Мерсер, анализируя особенности кадровой политики в фирме IBM, увидел там проявление теории «Z». Причем он добавил в нее дополнительные принципы (назвал их теорией «I»), среди которых особенно важными стали сильная вера в индивидуализм и единый статус для всех работников. Теории «Z» и «I», подчеркивающие особое значение творческой энергии отдельного человека, несомненно, подошли наиболее близко к новой точке зрения на персонал.

Новая парадигма управления. Рассмотрим типичный пример развития отечественной коммерческой организации. Допустим, фирма занимается телекоммуникационным бизнесом (сфера деятельности в данном анализе роли не играет). На первом этапе функционирования ее руководство относилось к уходу персонала совершенно спокойно (количество дипломированных и достаточно квалифицированных специалистов превышало спрос). Со временем выделилась группа профессионалов, которые для предприятия представляли большой интерес. Таких работников на улице найти уже трудно, разве что у конкурентов. Их уход (по каким-либо причинам) для фирмы болезнен, поэтому руководство начало искать дополнительные стимулы для их удержания.

Наконец, организация достигла такой степени развития, когда ряд сотрудников стал ее главным капиталом. Это уникальные профессионалы, заменить которых практически невозможно. Руководству, чтобы удержать таких работников, остается единственное средство – обеспечить наилучшее удовлетворение их растущих потребностей. Дополнительной мерой по сохранению фирмы может быть подготовка этими специалистами дублеров, однако последнее является чересчур дорогим удовольствием. Затраты на такую подготовку способны привести к снижению конкурентоспособности. Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность – в рассмотрении человека в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится

наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации. Что же меняется при данной точке зрения на персонал? Прежде всего, точка отсчета, система взглядов на каждого работника фирмы. До сих пор при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Задача менеджмента в этом случае в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль.

Таким образом, изменяется система взглядов на человека в организации: не его заставляют бегать, чтобы обеспечить продуктивную работу, а фирма крутится вокруг сотрудника, пытаясь наилучшим образом удовлетворить его растущие запросы. Возможно, сначала это покажется странным (точно так же при переходе от административной системы к рыночной сначала странным казалось, что не фирма диктует покупателю свою волю, а он ей). Кто не сможет этого вовремя понять, может оказаться неконкурентоспособным на рынке.

Новый подход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый – изучение человека на предприятии, второй – разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника... Конечный результат такой деятельности должен проявиться в том, что каждый член коллектива предприятия в свою очередь станет лучше работать.

Насколько мы готовы к работе по-новому? Пока на этот вопрос ответить трудно. Данная точка зрения на управление персоналом, несомненно, потребует иного инструментария. Представляется, что одним из таких инструментов станет самоменеджмент, роль которого до сих пор явно недооценивалась.

Сначала самоменеджмент рассматривался лишь как раздел, связанный с научной организацией труда руководителя. В последнее время он начал выделяться как самостоятельная область знаний. В рамках рассмотренного подхода самоменеджмент может

стать важнейшей составной частью, обеспечивающей менеджмент эффективными инструментами изучения работников предприятия. В России предлагаемая модель работы с персоналом еще не встречается в практике. Следует напомнить, что когда американцы впервые познакомились с особенностями применяемого японцами менеджмента, позволившими последним соревноваться с первыми даже в автомобилестроении, они были поражены тем, что эти «новации» были описаны в старых учебниках американских авторов. Японцы смогли реализовать на практике то, о чем американцы только писали.

Вопросы:

1. Какие направления, по мнению автора статьи, являются приоритетными для развития российского менеджмента?
2. Какие современные теории были использованы автором статьи для разработки «новой парадигмы управления»?
3. Какие аспекты современного менеджмента, на ваш взгляд, не нашли отражения в авторской парадигме управления?
4. Может ли сконструированный автором флюгер стать указателем направлений развития современного менеджмента (ответ аргументируйте)

Задача 2

Дмитрий Завольсков вот уже десять лет занимается продажей фармацевтических препаратов. Из-за сложной рыночной ситуации ему неоднократно приходилось менять привычные схемы работы. Тем не менее, Дмитрию удалось сохранить коллектив, который каждый раз успешно подстраивался под новые условия. Но в 2007 году он был вынужден принять кардинальное решение и уйти с фармрынка: «Рынок поделили между собой федеральные сети, небольшой компании конкурировать с ними было просто невозможно».

Ушли, правда, недалеко – на ветеринарный рынок. «По сути, мы сейчас мы снова торгуем фармпрепаратами – но уже не для людей, а для животных. На этом рынке работают те же схемы и механизмы, которые мы применяли раньше. Более того, некоторые препараты производятся на тех же заводах, с которыми мы уже сотрудничали, – объясняет Завольсков. – У нас была отличная команда, которая умеет работать, был склад, налаженная логистика – и мы решили рискнуть».

Компания «Ветфарм» появилась в мае 2007 года. Сейчас у нее около 50 поставщиков, а ее клиенты (ветеринарные магазины, клиники, аптеки) находятся по всей стране, от Калининграда до Хабаровска и Магадана. «Наш оборот составляет 6–7 млн руб. в месяц, – рассказывает бизнесмен. – А показатели лидеров рынка в том сегменте, где мы работаем, – около \$1 млн, т.е. примерно 30 млн руб. Одна пятая оборота крупнейших компаний – согласитесь, неплохие результаты для новичков».

Завольсков рассказывает, что может увеличить оборот в полтора раза, но не уверен, что доход компании сопоставимо вырастет. Чтобы доходность сохранилась на прежнем уровне, компании необходимо изменить систему мотивации менеджеров. А как это сделать, Дмитрий пока не придумал.

Переломный момент.

Ветеринарный рынок, по словам Завольского, сейчас сопоставим с рынком фармацевтическим, но 15-летней давности: спрос на услуги дистрибуторов ветпрепаратов существенно превышает предложение. «Когда мы работали на фармацевтическом рынке, на нашем складе постоянно находился товар на сумму примерно в 80% от оборота. Тогда я точно представлял, какой товар, кому и на какую сумму мы продадим, – вспоминает бизнесмен. – Сейчас, когда мы работаем в условиях дефицитного ветеринарного рынка, объем складских запасов превышает месячный оборот в полтора раза – это необходимо, чтобы у нас не было отказов». Естественно, для этого пришлось увеличить вложения в обеспечение работы склада.

Как бы то ни было, коллектив «Ветфарма», имеющий опыт работы на агрессивном фармацевтическом рынке, на новом направлении чувствует себя довольно комфортно. Достаточно комфортно для того, чтобы сделать качественный рывок и перейти из средних компаний в крупные. Более того, Завольсков готов вкладывать еще больше, увеличив число поставщиков компании до 60–70 и объем товарных запасов. Благодаря этим мерам компания станет более привлекательной для клиентов из-за увеличения ассортимента и снижения числа возможных отказов в поставках. В результате значительно вырастет и оборот «Ветфарма».

Бизнесмен не сомневается, что сотрудники будут рады работать в новых условиях, ведь они смогут продавать больше. Вот только при существующей системе мотивации может получиться

так, что вся прибыль 51 от дополнительных вложений уйдет на вознаграждение менеджеров по продажам.

Люди и деньги.

В компании работает восемь менеджеров по продажам. Все они получают оклад за выполнение определенного плана по сбыту. Если сотрудник заболел или по другим, не зависящим от него причинам, не смог выполнить план, этот оклад он все равно получит. «Мы понимаем, что бывают разные обстоятельства и ситуации, но людям важно знать, что какой-то постоянный, гарантированный уровень дохода у них будет, – объясняет Завольсков. – И мы даем им такую уверенность».

Естественно, у менеджеров есть возможность увеличить свой доход: за продажи сверх плана они получают процент от объема реализации. Величина процента не зависит от того, насколько превышен минимальный объем реализации и одинакова для всех менеджеров. При этом результаты работы сотрудников «Ветфарма» неоднородны: одни не гонятся за высоким доходом и довольствуются окладом, не стараясь перевыполнить план. Другие достигают объемов продаж, в три раза превышающих минимальную норму.

«В новых условиях выполнить план менеджерам будет проще, чем сейчас – ведь наша компания станет более привлекательной для клиентов, – рассуждает Дмитрий. – Получится, что работать они будут меньше, а получать при этом столько же. Мне кажется, это не совсем справедливо, особенно учитывая, что некоторые наши сотрудники вполне довольствуются базовой зарплатой».

Но как изменить систему мотивации персонала? Просто повысить минимальный объем выработки неправильно, считает глава «Ветфарм». «Некоторые менеджеры работают с крупными оптовиками. Эти оптовики закупают определенную номенклатуру товаров, которыми пользуются постоянно, и увеличивать объемы не будут, даже если мы увеличим свое предложение. Получается, что, повысив минимальный объем выработки, я ‘подставляю’ менеджеров, которые работают с такими клиентами», – объясняет он.

С другой стороны, если уменьшить размер процента с продаж, который получают менеджеры, под ударом окажутся те сотрудники, которые работают с большим количеством мелкооптовых клиентов: чтобы сохранить прежний уровень дохода,

им придется находить новых клиентов, а при занятости людей это крайне сложно.

Просто разделить менеджеров на тех, кто работает с крупными клиентами или мелкими оптовиками, а потом создать дифференцированную систему мотивации, не получится: все менеджеры имеют как крупнооптовых клиентов, так и работают с небольшими компаниями.

«Я не могу ухудшать условия работы людей. Ведь они отлично справляются со своими обязанностями, – размышляет Завольсков. – Надо придумать такую схему, чтобы менеджеры имели возможность получать не 52 меньше, чем раньше, и доходность компании выросла сопоставимо с вложениями».

При этом бизнесмен подчеркивает, что не хочет потерять команду, с которой работает не один год: ведь на них «завязаны» многие клиенты «Ветфарм».

Вопрос: Какие схемы применить небольшой компании, чтобы суметь выйти на качественно иной уровень работы?

Задача 3

Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции. Компания существует на рынке 12 лет. 26

Персонал составляют работники непосредственно фармацевтической фабрики и работники головного офиса – бухгалтерия, отдел сбыта, менеджмент и т.д. Коллектив довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников – средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления.

Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»).

Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку – от производства до поступления товара конечному потребителю – и избежать таким образом ряда издержек.

С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная на расширение сотрудничества с торговыми сетями.

Неизвестно, приведет ли слияние, в конечном счете, к росту доходов компании.

На самом деле для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор. Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» – муж и жена, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить.

Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников.

Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

Вопросы и задания

1. Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.

2. В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?

3. Как подать персоналу информацию о причинах слияния?

4. Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?

5. Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему?

6. Как преодолевать сопротивление изменениям?

7. Какие вопросы стоит обговорить с собственниками, какие дополнительные меры предложить?

Задача 4

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании V.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении

продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров. Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет: высокий уровень заработной платы; медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня); бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами; пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения. Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе. Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы. Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции.

Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было

создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам. Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании. В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы:

1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?

2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?

3. Какие меры необходимо было предпринять для: - недопущения ситуации сопротивления; - предотвращения сопротивления.

Задача 5

Чтобы снять напряженность между сотрудниками производственного и клиентского отделов, компании «Деликатный переезд» нужно увязать их интересы. Но как это лучше сделать? Несколько лет назад сотрудник мебельной компании Аркадий Усачев не смог ответить на вопрос клиента, купившего в его фирме новую мебель: «А вы не знаете, куда старую можно деть?» С каждым месяцем таких вопросов становилось все больше — люди активно меняли мебель, приобретали квартиры, переезжали. Скоро на диком рынке услуг по переезду появились первые иностранные компании: Interdean, Froesch, Voerman. Усачеву стало ясно — время терять нельзя, и в 2000 году он создал мувинговую компанию «Деликатный переезд». Теперь люди с вопросами, подобными «куда деть?», среди его клиентов: компания не только перевозит мебель, но и принимает ее на ответственное хранение. В компании с годовым оборотом \$2,5 млн уверены, что каждый год только в Москве переезжают около 140 тыс. семей и более 200 тыс. компаний. А еще есть Санкт-Петербург и Нижний Новгород, где у «Деликатного переезда» свои филиалы. «Люди хотят получать качественные услуги переезда, поэтому работы у нас прибавляется с каждым днем», — объясняет владелец и генеральный директор компании «Деликатный переезд» Аркадий Усачев. В компании работают около 100 человек. Ядро фирмы — клиентский и производственный отделы. На их плечах основная работа: клиентский отдел продает клиентам услугу переезда, а производственный эту услугу исполняет. Координаторы клиентского отдела принимают заявки по телефону. Если ситуация простая, скажем, клиент хочет отправить теще свой старый холодильник или семья «перевозит» свою однокомнатную хрущевку, заказ оформляется по телефону. В случае неординарной ситуации и тем более когда речь идет о деликатной транспортировке личной библиотеки в 12 тыс. томов или о переезде домашнего террариума, менеджеры отдела выезжают к клиенту и формируют заказ на месте. Это необходимо, чтобы точно

рассчитать стоимость переезда, ведь она объявляется клиенту только один раз и увеличиться не может. Чем больше заказов сформируют сотрудники клиентского отдела, тем выше их эффективность, а значит, и премия. Лучшей мотивации трудно придумать: чувствуя зависимость зарплаты от собственной активности, клиентский отдел нередко демонстрирует стахановские результаты.

У сотрудников производственного отдела главным критерием эффективности работы является показатель, напрямую связанный с показателем работы клиентского отдела, — количество выполненных заявок на переезд. Другими словами, зарплата специалистов отдела (а в «Деликатном переезде» нет простых грузчиков) напрямую зависит от количества заказов, принятых клиентским отделом. Но, как признается Усачев, производственный отдел иногда бывает недоволен своими коллегами. И как ни странно, их ударными темпами. «Я возвращаюсь из Санкт-Петербурга утренним семичасовым поездом. Мне приходит SMS от координатора производственного отдела. Оказывается, что у него нет ни одного человека на переезд в 10.00», — вспоминает Усачев. Что делать в такой ситуации гендиректору и владельцу компании? Правильное решение только одно: нужно взять с собой из офиса тех, кто свободен и имеет опыт работ на переезде, переодеться, захватить инструмент и упаковочную пленку и отправиться на заказ. В тот день, признается Усачев, упаковывали и грузили диваны и офисную мебель не только менеджеры из клиентского отдела и координатор производственного отдела, но и он сам. «У нас, как в любом клиентском бизнесе, то пусто, то густо», — говорит Усачев. Иногда производственный отдел простаивает, но чаще ему приходится работать в режиме максимальной нагрузки. Причем здесь нет однозначной сезонной зависимости. Такая ситуация не может не отражаться на отношениях внутри компании. Как правило, недовольство сотрудников производственного отдела своими коллегами из клиентского проявляется в личных разговорах и жалобах начальству. Что, конечно, не улучшает психологический микроклимат в коллективе. Однажды даже пришлось пресечь попытку сговора. Менеджеры производственного отдела, на которых очередной заказ свалился в период пиковой нагрузки, попросили по-хорошему сотрудников клиентского отдела от этого заказа отказаться или на худой конец перенести его на другую дату.

Те, хотя это и противоречило интересам самого клиентского отдела, отношения обострять не стали и просьбу решили удовлетворить. Но финишировала эта история в кабинете у гендиректора. «Мы все собрались, посидели, поговорили и еще раз вспомнили, что основное правило нашей компании — предоставление услуг переезда в те сроки, в которые удобно клиенту», — рассказывает Усачев. В итоге заказ был выполнен.

«Проблема в несопоставимых ресурсах каждого из отделов, — уверен Усачев. — И как следствие, в их разных интересах». Клиентский состоит из пяти человек — этого количества хватает, чтобы не только выполнять, но и перевыполнять план. То есть ресурсов у него с избытком. Конечно, он постарается сделать так, чтобы загрузка производственного отдела была равномерно распределена по дням. Но все равно в какой-то момент появятся заявки, которые будут выходить за границы пиковых показателей. А вот ресурсы производственного отдела, в штате которого числятся 60 человек, всегда ограничены. Как показывает семилетняя статистика компании, загрузка производственного отдела колеблется от 10 занятых человек в день до 200 и более. «Но мы же не в состоянии держать про запас все 200 человек, которые в итоге могут быть заняты лишь раз в неделю», — рассуждает Усачев. И дело тут не только в рентабельности. Даже если в «Деликатном переезде» пойдут на дополнительные затраты и расширят штат до максимума, пострадает качество — люди начнут терять квалификацию в связи с недозагрузкой. Казалось бы, поможет кардинальное решение: надо только отказаться от частных заказов и сосредоточиться на корпоративных переездах, где все более предсказуемо. Хотя среди клиентов «Деликатного переезда» частных лиц по количеству значительно больше, чем фирм, выручка от них поступает приблизительно в одинаковом объеме. Однако гендиректор считает, что именно благодаря частным переездам его компании удастся поддерживать высокий уровень «деликатности» переездов корпоративных. «Для сотрудников производственного отдела частный переезд — отличная школа, — убежден Усачев. — Ни один офис-менеджер не сможет проконтролировать процесс переезда так, как это сделает домохозяйка». Несмотря на то что Усачев не хочет раздувать штат, кадровый запас он все же создает. Сегодня формула, по которой рассчитывается количество производственного персонала в штате

на текущий период, выглядит так: среднее количество задействованных людей в предыдущий период плюс 25–30%. В случае необходимости вызываются профессиональные совместители, работающие по договору подряда. Однако такая стратегия лишь отчасти позволяет сгладить основные колебания спроса, но полностью проблему в пиковые дни не решает. Есть еще одна идея, призванная увеличить ресурсы производственного отдела и снять напряженность в отношениях с клиентским подразделением. На заказы «Деликатный переезд» выезжает бригадами, состоящими, как правило, из шести человек: бригадира (руководителя и исполнителя в одном лице) и пяти специалистов (исполнители).

«А мы хотим, чтобы все сотрудники производственного отдела имели управленческие навыки», — делится планами Усачев. Уже сейчас бригадиры готовят себе заместителей, компания такое наставничество дополнительно оплачивает. В будущем, если каждый из сотрудников сможет исполнять функции руководителя, то в случае пиковой нагрузки «Деликатный переезд» сможет привлекать на подрядной основе еще 30 человек исполнителей. Таким образом, одна бригада из шести человек, которая, например, обслуживает переезд двухкомнатной квартиры, превратится в шесть бригад, которые смогут перевезти шесть таких квартир. План обнадеживает. Но все ли деликатные моменты учли в «Деликатном переезде»?

Вопросы:

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Каким образом в описанной ситуации осуществляется управление взаимоотношениями?
3. Все ли учтено при формировании системы взаимоотношений?
4. Сформулируйте три причины, по которым контрактный подход к установлению взаимоотношений со своими подчиненными может оказаться предпочтительным, и наоборот.

Задача 6.

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым

владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятново» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене.

Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным.

Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции. Такой была реальная ситуация на комбинате.

Вопросы:

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?

2. Дайте характеристику существующей культуре комбината. К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?

3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?

4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?

5. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать на предприятии (эволюционный или революционный) и почему?

6. Какую модель (модели) организационных изменений было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему? Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.

Задача 7.

Этот вторник грозил стать «черным» для Андрея Великанова, HR-директора компании по продаже элитной недвижимости. Все

складывалось прекрасно до того звонка в 16.15. Звонок был от бывшего работодателя одного из недавно принятых сотрудников.

Оказалось, что умный и приятный IT-менеджер Валентин Данилкин, с которым Андрей лично проводил собеседование и которого принял в компанию, вовсе не так мил, как хочет казаться, и его увольнение с прежнего места было вызвано отнюдь не желанием найти лучшую и более интересную работу, а необходимостью. Ему просто указали на дверь. Как оказалось, Данилкин пытался шантажировать руководство: он требовал повышения заработной платы под угрозой раскрытия коммерческой информации, доступ к которой получил в силу выполнения им своих служебных обязанностей.

И как теперь быть Андрей не представлял. Самый простой вариант – уволить Данилкина, но вдруг тот попытается отомстить компании? А главное, что теперь делать ему, Андрею? Это же он взял на работу такого нечистоплотного человека, он не увидел, он не доработал. Это его ошибка, и, когда об этом узнают, как будут реагировать, как к нему станут относиться?

Вопрос:

Как поступить в данном случае, чтобы, с одной стороны, не навредить компании, а с другой – сохранить свое лицо, ведь этого сотрудника он сам и нанимал на работу?

Задача 8.

Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых – продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем хорошо развиты неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени.

Все работники – специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Терехов – «клоун-весельчак», может найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни.

Васильев – «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам-женщинам.

Бекетов – «ас продаж» – может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продаж и подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Сомнений нет – кто-то из своих.

Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что «его стихия – продажи, а не возня с бумажками».

Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя, с тем чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский.

Завадский – хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны».

В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты.

Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением.

Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые «торжества», утверждая, что ему не нравятся шумные сборища.

Коллектив начинает лихорадить: социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась.

Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите, что послужило истинной причиной сложившейся ситуации.
2. Определите, какие нормы, принятые в коллективе, были нарушены Завадским.
3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.
4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

Задача 9.

Компания «Юстас-В» находится в центре Москвы, в уютном особнячке на Садовом кольце и существует на рынке металлопроката уже 15 лет. Устойчивая работа позволили компании зарекомендовать себя крепким середнячком, который не хватает звезд с неба и в то же время достаточно прочно стоит на ногах. Заключены дилерские договора с тремя из пяти крупнейших комбинатов. Оставшиеся два комбината не работают по дилерским схемам, предпочитая прямые договора с потребителями. К слову, на упомянутых трех комбинатах количество дилеров строго ограничено и их состав не меняется уже долгие годы. Рынок тоже весьма стабилен, хотя, кризис заставил ряд комбинатов поднять отпускные цены. Стабильность рынка имеет еще одну неприятную сторону: в процессе конкурентной борьбы, торговая наценка уменьшилась до смехотворной величины – менее 1%. Кроме того, удельный расход на транспорт увеличился на 70%. В довершение всего, управляющая компания уведомила об увеличении арендной ставки на 100%.

Небольшой, всего пять менеджеров, но дружный коллектив готов выполнить любые задачи, поставленные перед ним со стороны руководства, однако, все же что-то не получается. Собственники компании, они же и два топ-менеджера (которые, кстати, находятся в Санкт-Петербурге), постоянно недовольны

результатами хозяйственной деятельности компании и с периодичностью раз в четыре месяца меняют начальников отделов продаж и московского директора. И вообще, последние полтора года компанию преследуют неудачи – одна за другой. В целях экономии руководство провело сокращение, уменьшив количество персонала до минимума. Но цель не достигнута: увеличивается дебиторка, уходят клиенты, увольняются менеджеры, и, как следствие, снижается оборот и падает прибыль. Неутешительным оправданием может служить некоторое общее снижение потребления металла по стране.

Вывод очевиден: для удержания на плаву компании требуется значительно увеличить объемы продаж и прибыль. Каким образом это сделать? Отдела маркетинга в компании нет, да и нужен ли он в данном направлении бизнеса, где поставщиков можно пересчитать на пальцах одной руки, а потребителей не больше сотни? Все участники рынка знают друг друга практически в лицо.

Реклама – тоже не выход, по той же самой причине. Схема откатов практически не возможна, так как торговая наценка крайне мала. Договориться с комбинатами о понижении отпускных цен на металлопрокат не получается. Переход с сегмента мелкого опта требует значительных финансовых вливаний, к которым собственники не готовы.

Вопросы для обсуждения:

1. Выделите макроэкономические причины снижения эффективности деятельности предприятия?
2. Разработайте мероприятия позволяющие предприятию стать более эффективным?

Задача 10.

«Мы работаем под постоянным присмотром космических сил»,— рассказывает заместитель генерального директора компании «Энергия-сервис» Игорь Кутко. Доля шутки в словах менеджера минимальна. Компания появилась на свет в 1991 году по приказу директора завода ракетно-космической корпорации (РКК) «Энергия» им. С. П. Королева Алексея Борисенко и, соответственно, является дочерним предприятием РКК. На стене в кабинете Игоря Кутко висит плакат с изображением ракеты, а на упаковке и на самой продукции, которую выпускает «Энергия-сервис», нарисован красный логотип в виде спутника со слоганом «Энергия космических технологий».

Компания создавалась для сервисного обслуживания любых видов техники, в том числе электробытовой, которую выпускала на тот момент РКК (кухонные процессоры, пылесосы и др.). Однако через несколько лет корпорация полностью передала своей «дочке» производство бытовых приборов.

Сегодня «Энергия-сервис», базирующаяся в городе Королеве Московской области,— самостоятельная компания. В 2009 году ее оборот составил примерно 100 млн руб., число сотрудников — 130 человек. По словам Игоря Кутко, РКК «иногда помогает финансово» — в виде кредитов по процентным ставкам чуть ниже рыночных.

Четыре производственных цеха «Энергии-сервис» общей площадью почти 30 тыс. кв. м сейчас загружены лишь на четверть: с конвейера ежемесячно сходят около 4 тыс. единиц продукции под брэндом «Энергия». «Мы готовы увеличить нынешний ежемесячный объем выпуска до 10 тыс. товаров. Был бы спрос»,— поясняет Игорь Кутко. Однако последние пять лет объем продаж держится примерно на одной отметке — около 50 тыс. единиц в год, это в два раза меньше, нежели предприятие реализовывало в начале 2000-х. «Возможно, люди хотели бы купить нашу технику, но просто про нее не знают? А мы не можем им правильно ее предложить»,— задается вопросом Кутко.

Два полушария

Производство собственной продукции под брэндом «Энергия» приносит предприятию половину доходов. Еще в 1990-х годах по лицензии японской корпорации Sanyo российская компания наладила выпуск кухонных комбайнов, а в начале 2000-х «Энергия-сервис» стала выпускать пылесосы совместно с итальянской фирмой Candy.

Несколько лет назад компания предприняла попытку изготавливать и кондиционеры, для чего была куплена соответствующая производственная линия. Но после выпуска нескольких партий стало ясно: «Энергия-сервис» не может выдержать ценовую конкуренцию с известными брендами, в том числе из Китая, чья продукция гораздо дешевле российской. От производства кондиционеров пришлось отказаться, а вместо того, чтобы тягаться с китайцами, «Энергия-сервис» стала официальным дилером китайской компании Gree в России.

Впрочем, предприятие остановило выпуск не только кондиционеров, но и пылесосов: сейчас под торговой маркой «Энергия» продаются только кухонные комбайны. «У нас одна модель комбайна с тремя модификациями. Изначально мы все делали по лицензии Sanyo, а в 2002 году придумали свою комплектацию, которая не хуже лицензионной,— рассказывает Игорь Кутко.— Вообще, производителей бытовых товаров в России можно по пальцам одной руки пересчитать, мы одни из них».

Вторую половину выручки «Энергии-сервис» приносит контрактное производство. Компания располагает современными мощностями: в 2004 году руководители вложили в их модернизацию примерно \$300 тыс. (без учета стоимости японских станков, взятых в аренду у РКК). Наиболее крупные заказчики — фирмы «Меттэм-технологии» и ЗИС. Для первой компании «Энергия-сервис» выпускает фильтры очистки воды «Барьер», для второй — сетевые фильтры под торговой маркой Pilot. Рентабельность контрактного производства составляет 6,5%. Его можно загрузить еще на 35–40% к существующему, уверяет Игорь Кутко. Для этих целей в прошлом году в компании создали отдельное подразделение, состоящее из двух человек. Они активно пытаются привлечь новых клиентов, однако пока все предложения остаются на уровне протоколов о намерениях.

Пути следования

Недавно «Энергия-сервис» провела исследование, собрав информацию от своих дистрибуторов и конечных потребителей. Выяснилось, что продукцию компании выбирают из-за приемлемой стоимости и ценят за надежность.

В рознице комбайны «Энергия» стоят около 2,5–2,7 тыс. руб., то есть попадают в сегмент чуть ниже среднего. Это дороже китайской небрэндированной продукции, которую можно приобрести за 1–1,5 тыс. руб., но дешевле, чем изделия под такими марками, как Vitek и Polaris (их цена — 2–3,5 тыс. руб.). Именно эти брэнды — главные конкуренты «Энергии».

Основной канал сбыта — крупные оптовые фирмы, всего восемь закупщиков. С некоторыми из них компания установила партнерские отношения еще в прошлом веке, однако сегодня это сотрудничество не вполне ее устраивает. По словам Кутко, логистическая цепочка сейчас состоит из четырех звеньев: «Энергия-сервис» продает товар крупным оптовикам, они в свою

очередь перепродают мелким фирмам, а те уже непосредственно в розницу. При такой модели дистрибуции предприятие не обладает полной информацией о городах, где представлен ее товар. Единственный источник «географических» знаний — письма и запросы конечных потребителей.

Еще одна проблема — зависимость от дилеров. На восемь оптовиков приходится примерно 85% объема сбыта компании. Однако новых партнеров «Энергия-сервис» заводить не торопится. «Оптовый рынок поделен. Мелкие компании в кризис разорились, на плаву остались крупные игроки, с большей частью которых мы и работаем», — говорит Кутко.

Последние пять лет «Энергия-сервис» пыталась установить прямые контакты с розницей, но безуспешно. «У нас есть ассортиментная матрица, и производитель, желающий попасть на полку, должен иметь не менее семи наименований продукции», — отвечали ритейлеры. Три модификации кухонных комбайнов «Энергии» явно не выдерживали фейс-контроль сетевиков.

В 2008 году компания решила открыть собственный магазин в Москве. На полки выставили не только свою продукцию, но и партнеров («Меттэм-технологии», ЗИС). Однако наладить продажи не получилось и точку пришлось закрыть. Кутко связывает неудачу опять-таки со скромным ассортиментом: «Даже мелкие розничные магазинчики могут быть прибыльными только в том случае, если у них в среднем 100–150 номенклатурных единиц товара». Но, по словам руководителя, денег на расширение ассортимента у «Энергии-сервис» нет.

По инерции

Игорь Кутко говорит, что в Москве найти кухонные комбайны под брэндом «Энергия» сегодня можно разве что на рынках — например, на Горбушке, Митинском или Рижском. В основном товар расходуется в регионах. Наибольшим спросом, по словам менеджера, продукция пользуется на юге (в Краснодарском и Ставропольском краях), где люди активно перерабатывают урожай со своих огородов. Азиатская часть России охвачена слабо в связи с большими расходами на логистику. Например, доставка в район Новокузнецка в пересчете на один комбайн стоит минимум 300–350 руб., то есть около 20% отпускной цены. Идти на такие траты оптовикам невыгодно, поэтому расширение географии для «Энергии-сервис» — одна из труднорешаемых проблем.

За 20 лет работы «Энергия-сервис» практически не тратилась на рекламу: ее дилеры и так знают компанию. Хотя попытки повысить узнаваемость марки топ-менеджеры все-таки предпринимают. Ежегодно производитель на паритетных началах со своими дилерами проводит в регионах рекламные акции. Однако в прошлом году особого роста продаж это не дало: сказался кризис.

Раньше «Энергия-сервис» участвовала в специализированных выставках. Последний раз — три года назад на ярмарке «Электробыт» в Санкт-Петербурге. По словам Игоря Кутко, выставка прошла тогда «совершенно бестолково для компании: не было ни оптовиков, ни посетителей», поэтому предприятие не обросло ни новыми связями, ни клиентами.

«Может, не туда стреляем?» — задает риторический вопрос Кутко. По его словам, на широкие ATL- и VTL-акции у «Энергии-сервис» нет денег. Даже рекламно-маркетингового подразделения в структуре компании не существует.

Зато предприятие обладает уникальной особенностью — это единственная компания-производитель в России, которая по запросу потребителя до сих пор рассылает любые комплектующие (например, колбы, чаши, насадки) в любой регион страны. Под склад с запчастями в офисе выделено порядка 150 кв. м.

Кроме того, у компании открыты 23 собственных сервисных центра в разных городах страны. Они продают запчасти по низким ценам, что выгодно отличает «Энергию-сервис» от западных конкурентов, у которых цена на комплектующие бывает настолько высока, что подчас дешевле выкинуть поломавшийся пылесос и купить новый. У «Энергии-сервис» нет деталей дороже 180 руб.

Сезонное обострение

Финансовый кризис принес «Энергии-сервис» дополнительные трудности. Практически все сырье для изготовления своей продукции компания закупает у иностранных поставщиков. Поэтому весной прошлого года, когда американская валюта подорожала относительно российского рубля на треть, на столько же увеличились и переменные издержки «Энергии-сервис». Около 40% затрат на сырье составляют закупки пластика у известных западных производителей, еще 40% приходится на двигатели.

Договариваться о дисконте с мировыми корпорациями — дело заведомо бесполезное: объемы закупок российского предприятия

слишком малы. Менять поставщиков «Энергия-сервис» не хочет. «Если мы станем делать продукт из дешевого китайского пластика, на выходе он будет иметь совершенно другой внешний вид, другое качество. Тогда мы потеряем существующих потребителей и точно уйдем с рынка»,— считает Игорь Кутко.

Рост себестоимости продукции «Энергии-сервис» почти не сказался на отпускных ценах. Стоимость товара для дилеров в кризис увеличивалась дважды — в начале прошлого года и в марте текущего, но каждый раз всего на 4–5%. Отпускная цена кухонного комбайна для оптовиков сегодня составляет в среднем 1,8–1,95 тыс. руб. В итоге «Энергии-сервис» удалось в 2009-м сохранить объем продаж на уровне 2008 года — около 50 тыс. единиц продукции.

Однако возросшие траты на закупку комплектующих привели к тому, что у предприятия снизилась норма прибыли: если два года назад рентабельность составляла примерно 8–9%, то сейчас около 5–6%. Впрочем, Игорь Кутко говорит, что нынешняя норма прибыли вполне позволяет предприятию держаться на плаву. Основная задача, которую ставят перед собой руководители «Энергии-сервис»,— увеличить объем продаж собственной техники.

Вопросы для обсуждения:

1. Выделите причины снижения эффективности управления предприятием.

2. Какие действия предпринять, чтобы повысить эффективность управления?

Задача 11.

Детский сад «Ромашка» появился в районе всего шесть лет назад, но быстро завоевал репутацию элитного заведения. Внимательный и квалифицированный персонал, отличные классы, комфортабельные спальни, бассейн, огромное количество разных игр и игрушек, грамотная современная программа развития детей... И при этом не большая цена. С одной стороны садик граничил с парком, с другой был пустырь, заросший травой и кустарником, а от неизбежной дороги его отделяла полоса метров в сто, так засаженная деревьями, что дороги из окон видно не было, а шум почти не доносился. Весьма удачное расположение.

Родители не только этого района, но и соседних, оценили предлагаемые условия, и в садик выстроилась очередь желающих. Чтобы гарантировано устроить своего ребенка в детский сад

«Ромашка», родители записывались в очередь сразу после выписки из роддома.

Но однажды персонал детского сада увидел, что пустырь активно расчищается спецтехникой и обносится забором. Чуть позже на пустыре появилась строительная техника и бригада рабочих, а уложить детей спать в садике стало почти невозможно – шум и гам строительства не позволяли организовать детям нормальный тихий час. А чуть позже на заборе строящегося объекта появилась надпись «Строительство АЗС». Новый объект находился в 20 метрах от садика.

Вадим Петрович Максимов, директор, владелец и создатель детского сада, выяснил, что разрешение на строительство АЗС на этом месте дали 79 городские власти. Нужно ли говорить, что родители такому соседству не обрадовались? Жалобы от родителей и требования разобраться посыпались на дирекцию «Ромашки» как из рога изобилия. Директор с заместителями долго думали, что можно сделать, потом проводили различные экспертизы (ведь строительство АЗС на таком расстоянии от детского сада нарушает закон) и собирали результаты для подачи заявления в суд, ибо договориться мирно с новым соседом о переносе стройки не получилось. Но родители не стали ждать окончания длительного процесса и быстро забрали своих детей из «Ромашки». Беспокойство за здоровье малышей пересилило все прочие достоинства элитного садика. Некогда процветающая компания оказалась на грани банкротства.

Вопрос:

Какие действия должен был предпринять директор детского учреждения, чтобы спасти свой бизнес?

Задача 12.

Авдеев Олег Петрович налил себе пятую чашку кофе, посмотрел на часы и выплеснул ее содержимое в раковину. Перебор с кофеином лишь усугубит ситуацию. Если он хочет прийти хоть к какому-то согласию с Новиковым Станиславом Александровичем, он должен быть абсолютно спокоен. Авдеев О.П. и Новиков С. делят между собой пост исполнительного директора ЗАО «Огородник» - компании, образовавшейся после слияния ООО «Садовник» и ООО «Эко».

Результатом союза двух равных, как говорилось в пресс-релизах, организацией стала компания с активами на 2,5 млн. руб.,

способная составить конкуренцию лидерам садово-огородной отрасли. Ожидалось, что слияние приведет к значительной экономии затрат на выращивание, транспортировку и маркетинг рассады, а также к высвобождению капитала на приобретение семян. Пресса и потребительский рынок отреагировали положительно, но эйфория быстро прошла, а ей на смену пришла тяжелая работа по интеграции двух организаций. Самым сложным оказалось объединить две культуры и сами трудовые коллективы. В деловой прессе подчеркивался тот факт, что экономия издержек будет достигнута за счет повышения эффективности труда, а не массовых увольнений; но это одна из проблем. В результате слияния на каждую руководящую должность, начиная с вершины и до середины «пирамиды», претендовали по два менеджера. О распределении высших постов Авдеев О.П. и Новиков С.А. договорились заранее, чтобы каждый мог оставить в совете директоров людей, которым они доверяют. Новиков С.А. выдвинул кандидатуру начальника отдела управления и развития человеческими ресурсами, директора маркетинга и главного специалиста по информационным системам – все они ранее работали с ним в ООО «Эко». Авдеев О.П. оставил своего операционного директора, финансового директора и главу агрономического отдела. Что до остальных позиций, то и руководители и менеджеры понимали, сколько непростых решений им предстоит принять.

Некоторые из наиболее квалифицированных специалистов не пожелали пребывать в неизвестности и уволились по собственному желанию.

Авдеев О.П. предпочитает принимать решения в отношении персонала, повинаясь внутреннему инстинкту. Ему нравится общаться с работниками лицом к лицу, смотреть им в глаза, узнавать, что их тревожит, чего они хотят достичь на работе и в личной жизни. Так он решает, подходит сотрудник организации или нет. Естественно, он поддерживает некоторых «своих» менеджеров, потому что хорошо знает их достоинства и слабости. Но он более чем готов к переговорам, как в случае с распределением высших должностей. Более того, от некоторых менеджеров он предпочел бы избавиться, и этим можно воспользоваться. Новиков С.А., с другой стороны не проявляет особого интереса к тому, сохранят ли менеджеры ООО «Эко» свои должности. Исключение составляют лишь некоторые руководители

высшего уровня, но этот вопрос уже решен. Он предлагает провести независимую оценку всех менеджеров, включая не только результаты работы на предприятии, но и проверку личностных качеств, умственных способностей, эмоциональной устойчивости и т.д. Авдеев О.П. понимает, что объективная оценка – залог непредвзятого решения, но опасается, что он займет слишком много времени и что лучшие менеджеры скорее займутся поисками другой работы, чем пойдут на процедуру оценки. Кроме того, как подсказывает ему собственный опыт, лучшими являются менеджеры, которые «подходят» предприятию, а не те, кто получает высокие оценки на экзаменах. И чем ближе встреча с Новиковым С.А., тем сильнее у него болит голова.

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-50	зачтено
49 и менее	Не зачтено

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых

трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

Инструкция по выполнению тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Необходимо выполнить 16 заданий. На выполнение отводится _____ акад. час.

Задания выполняются на отдельном листе (бланке ответов), который сдается преподавателю на проверку. На отдельном листе (бланке ответов) запишите свои фамилию, имя, отчество и номер группы, затем приступайте к выполнению заданий. Укажите номер задания и рядом с ним:

- при выполнении заданий в закрытой форме запишите букву (буквы), – которой (которыми) промаркированы правильные ответы;
- при выполнении задания в открытой форме запишите пропущенное – слово, словосочетание, цифру или формулу;
- при выполнении задания на установление последовательности рядом с – буквами, которыми промаркированы варианты ответов, поставьте цифры так, чтобы они показывали правильное расположение ответов;
- при выполнении задания на установление соответствия укажите – соответствия между буквами и цифрами, располагая их парами.

При решении компетентностно-ориентированной задачи (задания) запишите развернутый ответ. Ответ записывайте аккуратно, разборчивым почерком. Количество предложений в ответе не ограничивается.

Баллы, полученные Вами за выполнение заданий, суммируются. Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме – 2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление последовательности – 2 балла;
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение компетентностно-ориентированной задачи (задания) – 6 баллов.

Максимальное количество баллов на промежуточной аттестации – 36 (для обучающихся по очно-заочной и заочной формам обучения – 60).

Пример экзаменационного билета при проведении бланкового тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет государственного управления и международных отношений	Утверждено на заседании кафедры международных отношений и государственного управления
Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление	от «__» _____ 20__ г. протокол № _____
Учебный предмет, курс, дисциплина	Зав. кафедрой _____ М.А. Пархомчук
Курс 4 (8 семестр), Управление изменениями на государственной и муниципальной службе	

Промежуточная аттестация (зачет) Вариант №1 для бланкового тестирования

1. Можно выделить следующие основные системообразующие факторы, которые определяют возможности развития организации:
 - а) цели и интересы лидеров организации, цели и интересы персонала;
 - б) требования и ограничения, задаваемые технологией производства и реализации продукта (товара, услуги), требования среды;
 - в) и А), и Б).
2. На микроуровне факторами изменений в организации являются:
 - а) новое оборудование и продукция, изменение стандартов, появление новых правил и норм, проявление тенденций, свойственных какому-либо показателю производства или управления, новые стратегии, приобретенные программные продукты;
 - б) новые должности и структурные подразделения, реализация проектов, приход новых специалистов и руководителей, карьерные изменения, жалобы из различных инстанций и рекламации, снижение конкурентоспособности организации;
 - в) и А), и Б).
3. На макроуровне факторами изменений в организации являются:
 - а) новое оборудование и продукция, изменение стандартов, появление новых правил и норм, проявление тенденций, свойственных какому-либо показателю производства или управления, новые стратегии, приобретенные программные продукты;
 - б) новые должности и структурные подразделения, реализация проектов, приход новых специалистов и руководителей, карьерные изменения, жалобы из различных инстанций и рекламации, снижение конкурентоспособности организации;
 - в) и А), и Б).
3. Мо мнению Дж.П. Коттера изменения проходят:
 - а) четыре основных этапа;
 - б) шесть основных этапов;

в) восемь основных этапов.

4. Выделяют следующие основные фазы «позитивных изменений»:

а) оценка внешнего окружения, руководство изменениями, связь стратегических и оперативных изменений, человеческие ресурсы как активы и пассивы, согласованность;

б) формирование «стартовой площадки», проектирование «желательного будущего» выявление перспектив при обзоре из «будущего», анализ и ранжирование собранных идей, мониторинг организационного процесса;

в) эволюционная и революционная фазы.

5. К основным факторам успеха при управлении сложными изменениями в организации относятся:

а) оценка внешнего окружения, руководство изменениями, связь стратегических и оперативных изменений, человеческие ресурсы как активы и пассивы, согласованность;

б) формирование «стартовой площадки», проектирование «желательного будущего» выявление перспектив при обзоре из «будущего», анализ и ранжирование собранных идей, мониторинг организационного процесса;

в) стратегические, тактические, оперативные и стабилизационные факторы.

6. На этапе реализации изменений проводится:

а) введение изменений;

б) разработка программы реализации изменений;

в) и А), и Б).

7. На этапе реализации изменений проводится:

а) оценка отношения к изменениям;

б) проведение изменений в организационной культуре;

в) анализ внутренней среды предприятия.

8. На этапе подготовки изменений проводится:

а) оценка отношения к изменениям;

б) проведение изменений в организационной культуре;

в) анализ внутренней среды предприятия.

9. В модели управления изменениями процесс управления изменениями подразделяется на следующие этапы:

а) подготовка изменений и реализация изменений;

б) подготовка изменений, реализация изменений, мониторинг результатов;

в) не А), и не Б).

10. Управление изменениями и инновациями в современных условиях адаптации к рыночным отношениям являются:

а) главной частью менеджмента организаций;

б) составной частью стратегического плана развития организации;

в) составной и одной из важных частей менеджмента организаций.

11. Управление изменениями и инновациями – это:

а) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом;

б) совокупность принципов, методов и форм управления инвестиционной деятельностью организаций;

в) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами в организациях.

12. Предметом учебного курса «Управления изменениями на государственной и муниципальной службе» являются:

а) система взаимоотношений между субъектами хозяйствования в процессе обмена инновациями;

б) совокупность принципов, методов и форм управления государственными и муниципальными служащими;

в) совокупность форм и методов управления инновационными процессами, а также взаимодействия организационных структур и персонала при этом.

13. В соответствии с международными стандартами инновация определяется как:

- а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;
- б) совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, которые обуславливают появление на рынке нового продукта;
- в) изобретение или открытие новых возможностей для решения проблемы и достижения целей.

14. Кто из известных ученых считается одним из первых основателей теории инновационного менеджмента:

- а) австриец Й.Шумпетер;
- б) американец Ф. Тейлор;
- в) француз А.Файоль.

15. Какие типы инноваций выделяет современная теория инновационного менеджмента:

- а) товарную, управленческую, маркетинговую, рыночную, технологическую;
- б) товарную, организационную, техническую, рыночную, маркетинговую;
- в) управленческую, товарную, техническую, маркетинговую; технологическую, организационную.

16. Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Детский сад «Ромашка» появился в районе всего шесть лет назад, но быстро завоевал репутацию элитного заведения. Внимательный и квалифицированный персонал, отличные классы, комфортабельные спальни, бассейн, огромное количество разных игр и игрушек, грамотная современная программа развития детей... И при этом не большая цена. С одной стороны садик граничил с парком, с другой был пустырь, заросший травой и кустарником, а от неизбежной дороги его отделяла полоса метров в сто, так засаженная деревьями, что дороги из окон видно не было, а шум почти не доносился. Весьма удачное расположение.

Родители не только этого района, но и соседних, оценили предлагаемые условия, и в садик выстроилась очередь желающих. Чтобы гарантировано устроить своего ребенка в детский сад «Ромашка», родители записывались в очередь сразу после выписки из роддома.

Но однажды персонал детского сада увидел, что пустырь активно расчищается спецтехникой и обносится забором. Чуть позже на пустыре появилась строительная техника и бригада рабочих, а уложить детей спать в садике стало почти невозможно – шум и гам строительства не позволяли организовать детям нормальный тихий час. А чуть позже на заборе строящегося объекта появилась надпись «Строительство АЗС». Новый объект находился в 20 метрах от садика.

Вадим Петрович Максимов, директор, владелец и создатель детского сада, выяснил, что разрешение на строительство АЗС на этом месте дали 79 городские власти. Нужно ли говорить, что родители такому соседству не обрадовались? Жалобы от родителей и требования разобраться посыпались на дирекцию «Ромашки» как из рога изобилия. Директор с заместителями долго думали, что можно сделать, потом проводили различные экспертизы (ведь строительство АЗС на таком расстоянии от детского сада нарушает закон) и собирали результаты для подачи заявления в суд, ибо договориться мирно с новым соседом о переносе стройки не получилось. Но родители не стали ждать окончания длительного процесса и быстро забрали своих детей из «Ромашки». Беспокойство за здоровье малышей пересилило все прочие достоинства элитного садика. Некогда процветающая компания оказалась на грани банкротства.

Вопрос:

Какие действия должен был предпринять директор детского учреждения, чтобы спасти свой бизнес?

Экзаменатор

Припадчева И.В.

Пример экзаменационного билета при проведении компьютерного тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет государственного управления и международных отношений Утверждено на заседании кафедры международных отношений и государственного управления

Направление подготовки 38.03.04 от «__» _____ 20__ г.
Государственное и муниципальное управление протокол № _____

Учебный предмет, курс, дисциплина Зав. кафедрой _____ М.А. Пархомчук

Курс 4 (8 семестр), Управление изменениями на государственной и муниципальной службе

Промежуточная аттестация (зачет) Вариант №1

1 – 15 Компьютерное тестирование

2. Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Детский сад «Ромашка» появился в районе всего шесть лет назад, но быстро завоевал репутацию элитного заведения. Внимательный и квалифицированный персонал, отличные классы, комфортабельные спальни, бассейн, огромное количество разных игр и игрушек, грамотная современная программа развития детей... И при этом не большая цена. С одной стороны садик граничил с парком, с другой был пустырь, заросший травой и кустарником, а от неизбежной дороги его отделяла полоса метров в сто, так засаженная деревьями, что дороги из окон видно не было, а шум почти не доносился. Весьма удачное расположение.

Родители не только этого района, но и соседних, оценили предлагаемые условия, и в садик выстроилась очередь желающих. Чтобы гарантировано устроить своего ребенка в детский сад «Ромашка», родители записывались в очередь сразу после выписки из роддома.

Но однажды персонал детского сада увидел, что пустырь активно расчищается спецтехникой и обносится забором. Чуть позже на пустыре появилась строительная техника и бригада рабочих, а уложить детей спать в садике стало почти невозможно – шум и гам строительства не позволяли организовать детям нормальный тихий час. А чуть позже на заборе строящегося объекта появилась надпись «Строительство АЗС». Новый объект находился в 20 метрах от садика.

Вадим Петрович Максимов, директор, владелец и создатель детского сада, выяснил, что разрешение на строительство АЗС на этом месте дали 79 городские власти. Нужно ли говорить, что родители такому соседству не обрадовались? Жалобы от родителей и требования разобраться посыпались на дирекцию «Ромашки» как из рога

изобилия. Директор с заместителями долго думали, что можно сделать, потом проводили различные экспертизы (ведь строительство АЗС на таком расстоянии от детского сада нарушает закон) и собирали результаты для подачи заявления в суд, ибо договориться мирно с новым соседом о переносе стройки не получилось. Но родители не стали ждать окончания длительного процесса и быстро забрали своих детей из «Ромашки». Беспокойство за здоровье малышей пересилило все прочие достоинства элитного садика. Некогда процветающая компания оказалась на грани банкротства.

Вопрос:

Какие действия должен был предпринять директор детского учреждения, чтобы спасти свой бизнес?

Экзаменатор

Припадчева И.В.