

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

338
472

Е. Л. ДРАЧЕВА, Л. И. ЮЛИКОВ

МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИКУМ

Рекомендовано
Федеральным государственным учреждением
«Федеральный институт развития образования»
в качестве учебного пособия
для использования в учебном процессе
образовательных учреждений, реализующих программы
среднего профессионального образования

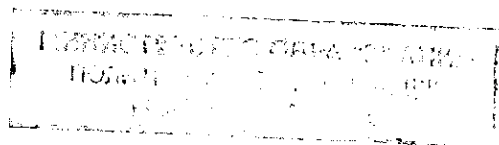
Регистрационный номер рецензии 054
от 14 мая 2010 г. ФГУ «ФИРО»

38385

5-е издание, стереотипное



Москва
Издательский центр «Академия»
2016



На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф: учебники, дипломы, диссертации.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

98385

Драчева Е.Л.

Д729 Менеджмент : практикум : учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. — 5-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2016. — 304 с.

ISBN 978-5-4468-2838-8

Учебное пособие создано в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальностям укрупненной группы «Экономика и управление»; ОП.03 «Менеджмент».

Предложены практические задания, характеризующие различные аспекты менеджмента. Задания даны в форме реальных ситуаций, основанных на опыте работы российских и зарубежных компаний, в виде деловых игр, тестов и др. Приведен словарь используемых терминов. Практикум составляет учебный комплект с учебником «Менеджмент».

Для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования.

УДК 005(075.32)
ББК 65.290-2я723

*Оригинал-макет данного издания является собственностью
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым способом
без согласия правообладателя запрещается*

© Драчева Е.Л., Юликов Л.И., 2010
© Драчева Е.Л., Юликов Л.И., 2012, с изменениями
© Образовательно-издательский центр «Академия», 2012
© Оформление. Издательский центр «Академия», 2012

ISBN 978-5-4468-2838-8

Уважаемый читатель!

Данное учебное пособие является частью учебно-методического комплекта по специальностям укрупненной группы «Экономика и управление».

Учебное пособие предназначено для изучения общепрофессиональной дисциплины «Менеджмент».

Учебно-методические комплекты нового поколения включают в себя традиционные и инновационные учебные материалы, позволяющие обеспечить изучение общеобразовательных и общепрофессиональных дисциплин и профессиональных модулей. Каждый комплект содержит учебники и учебные пособия, средства обучения и контроля, необходимые для освоения общих и профессиональных компетенций, в том числе и с учетом требований работодателя.

Учебные издания дополняются электронными образовательными ресурсами. Электронные ресурсы содержат теоретические и практические модули с интерактивными упражнениями и тренажерами, мультимедийные объекты, ссылки на дополнительные материалы и ресурсы в Интернете. В них включен терминологический словарь и электронный журнал, в котором фиксируются основные параметры учебного процесса: время работы, результат выполнения контрольных и практических заданий. Электронные ресурсы легко встраиваются в учебный процесс и могут быть адаптированы к различным учебным программам.

Предисловие

Практикум по менеджменту является приложением к учебнику Е. А. Драчевой и Л. И. Юликова «Менеджмент».

Учитывая большой интерес к учебнику, авторы решили написать этот практикум. Содержащиеся в нем материалы позволяют закрепить теоретические знания в области менеджмента, способствуют их углублению и развитию, дают возможность студентам получить необходимые практические навыки. Таким образом, учебник и практикум представляют собой единый учебный комплект.

Практикум состоит из 12 глав, названия которых полностью соответствуют аналогичным главам учебника. Практикум содержит практические задания преимущественно в форме реальных ситуаций, основанных на опыте работы зарубежных и российских компаний. Читатель найдет в книге также деловые игры, задачи для решения, тесты и другие материалы, характеризующие различные аспекты менеджмента.

Надеемся, что написанная нами книга поможет в изучении такой интереснейшей дисциплины, как менеджмент. Авторы будут благодарны за высказанные замечания и предложения.

Глава 1

МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 1

Издания по менеджменту содержат примеры выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента. Ниже приведены некоторые примеры таких высказываний.

«Кто боится неудач, тот ограничивает свою деятельность. Честная неудача не позорна, позорен страх перед ней» (Г. Форд).

«Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека, а также смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения» (Г. Форд).

«Не позволяйте жить слишком спокойно тем, кто у вас работает. Всегда поступайте противоположно тому, что они от вас ожидают. Пусть все время тревожатся и оглядываются через плечо» (Г. Форд).

«Если предприятие нуждается в деньгах вследствие дурного руководства, нужно убрать руководителей. Надо лечить недуг изнутри, а не наклеивать пластырь снаружи» (Г. Форд).

«Умение обращаться с людьми — это товар, который можно купить так же, как мы покупаем сахар или кофе. И я заплачу за это умение больше, чем за что-либо другое на свете» (Дж. Д. Рокфеллер).

«Чем дальше вы идете к успеху, тем он становится ближе. Слишком многие бросают дело за шаг до победы. Запомните: этот шаг сделают другие» (Н. Хилл).

«Прежде чем что-нибудь получить, нужно что-то отдать. Когда миллионеры поняли это, пиратский бизнес превратился в предпринимательство, работающее на общество. И такое предпринимательство до сих пор более выгодно» (Н. Хилл).

«Никто не должен являться для обсуждения проблем, не подготовив конкретные предложения о способе их решения. Будем

решать не сами проблемы, а принимать меры по их разрешению. Так я получил возможность распознавать настоящих менеджеров и талантливых людей» (Дж. Лорин).

«Если человек не подходит для своей должности, не пытайтесь изменить человека — поменяйте должность» (Г. Селье).

«Секрет удачного выбора сотрудников прост — надо находить людей, которые сами хотят делать то, что вам хотелось от них» (Г. Селье).

«Во всем и всегда следуйте старому доброму девизу «Думай сам» (Д. Мерсер).

«Когда какой-нибудь стоящий человек переступает порог нашего здания, для него всегда находится работа — даже если у нас в штате нет свободного места» (Х. Маккей).

Журнал «Форчун» (США): «Демонстрируй хладнокровие в кризисных ситуациях. Это побуждает окружающих хранить спокойствие и действовать продуманно. Стимулируй появление разных точек зрения. Если ты окружен людьми, которые говорят тебе только «да», значит, либо ты сам, либо они занимают не свое место».

Заповеди американских менеджеров: «Человеку свойственно ошибаться, но нашей фирме не свойственно прощать»;

«Дело подобно автомобилю: само по себе оно будет двигаться только под гору».

Принцип фирмы «Маккинзи» (США): «Продвигайся вверх или покинь».

Принципы компании «Дженерал Моторс» (США): «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках»;

«Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Принципы компании «IBM» (США): «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться»;

«Каждая компания нуждается в истинных диссидентах. К счастью, в компании «IBM» никогда не переводились люди, отказывающиеся ходить строем...»;

«Нам нравится, когда люди болеют за дело, не боятся высказывать свое мнение. Худшие из критиков более полезны, чем лучшие из подпевал».

А. Морита (фирма «Сони», Япония): «Я могу велеть рабочему фабрики начать работу ровно в семь часов утра. Но я не могу

исследователю-инженеру велеть выйти на работу в семь утра и при этом иметь творческую идею».

Принцип фирмы «Мацусита Дэнки» (Япония): «Если ты совершил случайную ошибку, фирма простит тебя. Если же ты отступил от морального кодекса фирмы, тебе нет прощения».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли Вы со всеми приведенными высказываниями?
2. Какие общие выводы можно сделать на базе анализа изложенной информации? Подготовьте развернутый ответ.
3. Каким вам представляется собирательный образ менеджера?
4. Насколько данные принципы и положения применимы к российскому менеджменту?
5. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 2

Ли Якокка, будучи выдающимся менеджером, является и автором популярной книги «Карьера менеджера», изданной во многих странах, в том числе в России. В книге он обобщил богатый опыт своей жизни и работы менеджером в различных компаниях. Познакомьтесь с основными положениями этой книги, которые можно назвать «Уроки Ли Якокки».

1. Философия жизни:

- поставь себе цель;
- получи образование, какое только можешь;
- делай что-нибудь, не жди, пока что-нибудь произойдет само собой;
- это нелегко, но если ты станешь работать, не покладая рук, то в свободном обществе можно достичь всего, к чему стремишься;
- будь благодарен Господу Богу за все ниспосланные тебе блага.

2. Ценности, которые сделали США великой страной:

- умение различать, что правильно, а что неправильно;
- только упорный труд приносит успех;

- даром не кормят;
- труд должен быть производительным.

3. Когда на пороге оказывается волк, моментально становишься из идеолога прагматиком.

4. В жизни надо уметь переносить небольшое горе. Никогда не узнаешь, что такое подлинное счастье, если тебе не с чем будет его сравнивать.

5. Работа может убить, но убить может также и безделье.

6. Люди готовы пойти на большие жертвы, если все остальные разделяют их судьбу.

7. Большинство людей откликается на призыв о поддержке, во всяком случае, когда они убеждены, что их не обводят вокруг пальца.

8. В свободном обществе нет вечных героев.

9. Быть бережливым, а не расточительным.

10. Самые блестящие таланты не могут служить оправданием для преднамеренной грубости.

11. В команде не место солистам. Нужно любить друг друга.

12. Всегда следует представить себе в уме интересы того человека, с которым имеешь дело.

13. Для корпорации самолет — не роскошь, а необходимость.

14. Босс должен быть кристально чистым и дистанцироваться от подчиненных (ни с кем не держаться за панибрата).

15. Качество, необходимое хорошему менеджеру, — решительность:

- нужно действовать по интуиции (но только если предчувствия базируются на фактах);
- менеджер обязан собрать возможно больше информации и прогнозных оценок;
- иногда следует пойти на риск, а затем по ходу дела исправлять допущенные ошибки.

16. Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд. Единственный способ — это общаться с ними.

17. Вопреки учебникам, наиболее важные решения в корпорации фактически принимает не коллективный орган, не комитеты, а отдельные лица. Менеджеры должны не только обладать умением принимать своевременные решения, им принадлежит роль мотиваторов.

18. Для высших управленческих постов необходимы неутомимые работники.

19. В компании акционерного типа председатель Совета директоров несет моральную ответственность перед своими рабочими и служащими и перед держателями акций. Он несет порядочную ответственность перед Советом директоров.

20. Время менеджеров стоит очень дорого.

21. Главное для менеджера — хорошо овладеть устной и письменной речью.

22. Чтобы преуспеть в бизнесе, как и во всем другом, самое главное — уметь сосредоточиться и рационально пользоваться своим временем (никогда не работать в выходные). В ночь на воскресенье следует набрасывать план на неделю.

23. Чтобы целесообразно использовать свое время, необходимо твердо осознать, что именно главное в работе. Нужно определить приоритеты (от 3 мес до 3 лет).

24. Никогда не следует выступать перед клиентурой, не прорепетировав то, что намереваетесь ей сказать, а также то, что намереваетесь ей продемонстрировать, дабы побудить ее купить ваш товар.

25. Система управления, содержащая систему квартальных докладов служащих, не только вынуждает каждого менеджера обдумывать собственные цели, но и служит надежным способом напомнить людям о необходимости не предавать забвению свои мечты. Один раз в три месяца каждый менеджер садится за стол со своим непосредственным начальником, чтобы обсудить шаги и наметить цели. Если с начальником полное согласие относительно намеченных целей, менеджер оформляет их в виде письменного доклада, который начальник визирует своей подписью. Твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи — первый шаг к ее претворению в жизнь (исчезают смутные и нелепые идеи).

26. Эффективной является система квартальных докладов — почти элементарная и обусловленная рядом причин:

- позволяет человеку быть самому себе хозяином и определять свои задачи;
- делает труд более плодотворным и заставляет проявлять инициативу;
- способствует продвижению новых идей до самого верха.

Квартальные доклады заставляют менеджеров обдумать и взвесить итоги всей деятельности, свои планы на предстоящий срок и способы их реализации.

Другое преимущество, особенно в крупной компании, — создание ситуации, при которой люди всегда на виду (хорошие работники замечаются, а плохим не удастся спрятаться).

27. Хорошему менеджеру нужно так же уметь слушать, как уметь говорить. Это позволяет видеть, как работник, на которого аппарат уже наклеил ярлык посредственного или бездарного, на деле добивается признания.

28. Если хотите похвалить человека, сделайте это в письменном виде, а когда хотите отругать его, лучше сделайте это по телефону.

29. Менеджер должен уметь порекомендовать дело другим, не пытаясь выполнять работу, которую должны выполнять другие. Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть — в мотивации людей.

30. Нужно уметь говорить с людьми откровенно и просто.

31. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.

32. Когда секретари бездельничают и занимаются болтовней, это — явный признак того, что учреждение находится в состоянии загнивания.

33. Руководитель несет социальную ответственность.

34. Рабочие должны владеть долей акций тех предприятий, на которых они работают.

35. Существует три основных области, в которых администрирование капитулирует:

- не ограниченные никаким потолком надбавки к заработной плате в связи с увеличением стоимости жизни;
- правило «тридцать лет работы и свободен»;
- пожизненные пособия по болезни.

Если введены надбавки, от них невозможно избавиться после конца инфляции.

36. Позиция японского рабочего выражается вопросом: «Чем я могу помочь?», а позицию американского рабочего чаще всего характеризует отговорка: «Это не мое дело».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Проанализируйте «Уроки» и кратко сформулируйте их основную идею.
2. Что, по мнению Ли Якокки, является главным в работе менеджера?

3. Какие основные составляющие многообразной и сложной работы современного менеджера подчеркивает автор?
4. Какие положения могут использовать в своей работе российские менеджеры? Объясните свой выбор.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 3

В американской компании «Уэлкомбэрроуз» разработаны «Десять заповедей для управляющего»: 1) честность; 2) этичность; 3) уважение к личности; 4) способность работать в коллективе; 5) приверженность к исследованиям; 6) новаторство; 7) качество работы; 8) приспособляемость; 9) чувство гражданства; 10) эффективность.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с этими «заповедями»? Что показалось вам спорным?
2. Насколько «Десять заповедей...» соответствуют особенностям российского менталитета?
3. Имеются ли отличия от американского восприятия специфики работы менеджера?
4. Попытайтесь продолжить перечень и объясните свою позицию.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 4

До начала XVII в. жизнь в Японии была на подъеме: развивались ремесла, расцветало искусство, шла оживленная торговля с другими странами. Но после 1603 г., когда императором стал И.Токугава, вся жизнь в Японии оказалась «под контролем». Из страны изгнали иностранных граждан, запретили христианство, что отрезало Японию от остального цивилизованного мира на 250 лет. Жизнь всех японцев — профессиональные занятия, быт, обычаи и развлечения — оказалась за своеобразным «железным занавесом». В стране был введен режим жесткой экономии.

В 1649 г. в Японии издали указ, в соответствии с которым крестьяне должны были: «...быть предусмотрительными. Поэтому целесообразно не кормить рисом жен и детей во время сбора урожая, а оставлять его на будущее. Вместо риса следует питаться

просом, овощами и другой грубой пищей. Листья, упавшие с дерева, нужно собирать, чтобы использовать в пищу в случае голода. Во время сева и сбора урожая, когда крестьяне много работают, питаться нужно лучше, чем обычно. Если жена пренебрегает своими обязанностями домохозяйки и часто пьет чай или гуляет по окрестностям, то какой бы красавицей она ни была, с ней надо развестись. Крестьянам запрещается курить табак, потому что это вредно для здоровья, отнимает время и стоит денег. А еще это может вызвать пожар».

По мнению японских предпринимателей в эпоху Средневековья, процветанию дела и накоплению денег мешали:

- дорогая еда и женщины; шелковые кимоно каждый день;
- ремонт в доме, пристрастие к чайной церемонии;
- гуляние во время цветения вишни, катание на лодке, ежедневные ванны;
- городские увеселительные мероприятия, участие в азартных играх;
- посещение храма и общение с потусторонним миром;
- употребление сакэ по вечерам, частое курение трубки;
- спонсирование благотворительных соревнований по борьбе;
- знакомства с актерами и посещение мест развлечений;
- долги под проценты: более чем 8 % в месяц.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Как средневековый уклад жизни в Японии мог оказать влияние на особенности японской модели менеджмента в XX в.?
2. Каковы особенности менеджмента в этой стране?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 5

Американцы в 1970-х гг., присмотревшись к работе японцев, оставивших их во многих отраслях далеко позади, пришли к определенным выводам.

1. Необходимо первоочередное решение таких проблем, как слабый рост качества продукции и производительности труда, снижающаяся конкурентоспособность.

В дополнение к технологическому перевооружению производства нужны социальные сдвиги, которые оптимизируют методы управления и организации труда, создают современную модель трудовой деятельности и отношений между ее участниками. Лишь работая по-новому, можно полностью реализовать потенциал, заложенный в современной технике и технологии.

Согласно «старой модели» идеальное современное производство — это безлюдный или малолюдный автоматизированный технологический комплекс. Человек на таком производстве во многом уподоблен роботу. От такого узко технократического взгляда пришлось отказываться. Участие человека в производственном процессе должно не уменьшаться, а приобретать все более квалифицированный и творческий характер.

Человеческий фактор должен «пронизывать» все производство, образовав вкупе с техникой и технологией качественно новую социотехническую систему. Человек, действующий в такой системе, не отчужден от своего труда, напротив, он компетентен, инициативен и к тому же наделен большой самостоятельностью в принятии решений. Он хорошо ориентируется в работе организации в целом (а не только своего участка), осведомлен даже в непроизводственных, например коммерческих, вопросах. Более того, используя демократический механизм управления и соответствующую организационную структуру, он может выступать с любыми предложениями и воздействовать на любые решения, принимаемые в организации.

Наиболее «социотехничной» американские специалисты по менеджменту считают бригадную форму труда. Лишь работа бригадой, полагают они, обеспечивает широкий, творческий охват задач, разнообразие вариантов управленческих и технологических решений, хорошо согласующееся с «гибким» производством.

Появляется возможность творческой реализации работника как в социальном, так и в профессиональном отношении. Члены бригады не просто осваивают смежные профессии, они, как правило, абсолютно взаимозаменяемы, т. е. каждый может выполнять работу каждого.

2. Требуют изменений структуры управления. В новой модели пирамида управления «сплющивается», ликвидируется ее среднее звено. Технологически и социально вовлеченные исполнители не нуждаются больше в непосредственных начальниках, которые зачастую занимаются поддержанием мелочной, порой бессмысленной дисциплины, проверкой исполнения, составлением спра-

вок и отчетов, словом, осуществляют контроль и обратную связь между верхом и низом пирамиды. Жесткая иерархическая подчиненность сменяется отношениями всеобщего сотрудничества (связь всех со всеми, независимо от статуса в организации). На практике такие отношения поддерживаются с помощью сети компьютеров: абонент вызывает любого сотрудника и обменивается с ним информацией. Так организована работа, например, в фирме «Граммэн Системс», занимающейся обслуживанием компьютеров. На 125 инженеров-исполнителей здесь приходится лишь один управляющий, озабоченный главным образом организационными вопросами. Обмен технической, экономической и прочей информацией, в том числе и с руководителем, осуществляется через персональные компьютеры (у некоторых инженеров они установлены и на работе, и дома).

В соответствии с этой моделью управление меняет свою главную функцию. Если раньше оно было призвано выполнять задачу с помощью подчиненных, то теперь его назначение, во всяком случае в тенденции, — «непосредственно прибавлять стоимость продукции». Это влечет за собой изменения в оплате труда: работники, в том числе и менеджеры, теперь получают вознаграждение в зависимости от реальной пользы для дела, а не по степени освоения бюрократических приемов, искусства составления «удобных» документов, манипулирования кадрами, лавирования в «коридорах власти», как это бывало прежде.

3. Хороший менеджер, подобно богу времени Янусу, должен смотреть в прошлое и в будущее одновременно: важно не растерять достижений прошлого, но не менее важно и приумножать их. Менеджер должен выполнять две одинаково важные функции: *во-первых*, поддерживать нормальную работу системы, т.е. обеспечивать постоянный поток товаров и услуг при получении прибыли; *во-вторых*, постоянно вносить новаторские изменения, направленные на усовершенствование системы и повышение ее эффективности.

При текущем управлении системой предсказуемость, как правило, преобладает над неопределенностью, стабильность — над динамичностью, контроль — над свободой, конформизм (приспособленчество) — над дискуссионностью, запрограммированное поведение — над незапрограммированным.

С точки зрения перспективы качественные изменения, нововведения в системе необходимы. Иначе она «склеротизирует», «костенеет» и в конечном итоге в условиях конкуренции гибнет. Нормальная жизнь организации требует новаторства, т.е. введе-

ния в систему упомянутых антиконсервативных характеристик: неопределенности, динамичности, свободы, борьбы мнений, незапрограммированного поведения.

4. Необходимо уметь преодолевать сопротивление переменам.

Менеджер прежде всего не должен добиваться поставленных целей ложными обещаниями, манипулированием мнениями и слухами, демагогией. Если возникает сопротивление, гласит мудрость менеджмента, не следует преодолевать его.

Менеджеру следует изменить свои действия. Сопротивление — сигнал неисправности в запланированном варианте действий. Поэтому особое значение необходимо уделить обсуждению готовящихся перемен с коллективом. Лучше всего, если сотрудники будут считать, что это и их идея. Чем больше менеджер преуспеет в создании климата взаимного уважения, доверия, демократизма, тем меньше будет скрытых мотивов и непонимания.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Со всеми ли изложенными новациями вы согласны?
2. Что из перечисленного можно использовать в практике работы менеджера российского предприятия? Подберите необходимые аргументы в защиту своей версии.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 6

Прочитайте короткую историю об экзамене по политэкономии и ответьте на вопросы.

Японец отвечает: «Четыре часа я работаю на хозяина, два часа на себя и два часа на Японию». Русский рабочий ситуацию упрощает: «Четыре часа я работаю на себя, хозяина у нас нет, а на Японию работать я никогда не собирался».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Объясните, почему из восьми часов рабочего времени японский работник лишь половину трудится на хозяина?
2. Как можно трудиться на себя в рабочее время?
3. Что имеет в виду японец, утверждая, что работает на Японию?
4. Насколько данная притча соответствует японской модели менеджмента?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 7

Прочитайте выдержки из «Поучения» сыновьям князя Владимира Мономаха (ок. 1053—1125 гг.) и ответьте на вопросы.

«...А вы, дети любезные, и всякой, кто будет читать сие писание, наблюдайте правила, в оном изображенные. Когда же сердце ваше не одобрит их, не осуждайте моего намерения, но скажите только: он говорит несправедливо! О дети мои!... Любите человечество.

Не пост, не уединение спасет вас, но благодеяния. Не забывайте бедных, кормите их, и мыслите, что всякое достояние поручено вам только на время. Будьте отцами сирот; не давайте сильным губить слабых. Не оставляйте больных; не страшитесь видеть мертвых, ибо все умрем. Не имейте гордости ни в уме, ни в сердце.

Бойтесь всякой лжи, пьянства и любострастия, равно губительного для тела и души. Читите старых людей как отцов, любите юных как братьев.

В хозяйстве сами прилежно за всем смотрите, не полагаясь на отроков; да не осудят гости ни дома, ни обеда вашего. Путешествуя в своих областях, не давайте жителей в обиду; а где остановитесь, напоите, накормите хозяина.

Всего же более чтите гостя и знаменитого, и простого, и купца, и посла; если не можете одарить его, то хотя бы питием угождайте, ибо гости распускают в чужих землях и добрую и худую об нас славу. Приветствуйте всякого человека, когда идете мимо.

Любите жен своих, но не давайте им власти над собой. Все хорошее, узнав, вы должны помнить; чего не знаете, тому учитесь. Отец мой говорил пятью языками, за что хвалят нас чужестранцы. Лениность — мать пороков, берегитесь ее. Человек должен всегда заниматься: в пути, на коне; не имея дела, вместо суетных мыслей читайте наизусть молитвы. Да не застанет вас солнце на ложе!»

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Попытайтесь оценить, что из заветов Владимира Мономаха имеет для современного менеджера особую актуальность?
2. Если бы Владимир Мономах был жив в настоящее время, что он добавил бы еще к своему посланию потомкам?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 8

По данным Центра социологических исследований МГУ, 90,5 % граждан России считают, что природные ресурсы, а также предприятия топливно-энергетического комплекса, металлургии и военно-промышленного комплекса должны находиться исключительно в государственной собственности. Кроме того, 76 % граждан высказываются против продажи земли.

Социальные проблемы граждане также хотели бы доверить государству. Так, более 80 % населения страны полагают, что медицинское обслуживание и лекарства должны быть бесплатными, 75 % считают, что власти должны защищать население от экономических трудностей, 97 % настаивают на том, что о пенсионерах и инвалидах должно заботиться государство. Только 5 % населения придерживаются мнения, что за свое образование граждане должны платить самостоятельно. В настоящее время людей, в том числе молодых, считающих, что государство им «все должно», больше, чем пять лет назад. В то же время 90 % населения полагают, что могут высказывать то, о чем думают; 82 % — что могут вступать в любые организации; 85 % — что могут свободно путешествовать.

Распространена следующая точка зрения: «Мне, конечно, создали условия, в которых я многого могу достичь; моя жизнь стала лучше, но она зависит не от меня».

ОТВЕТЕЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Насколько эти данные в целом отражают ситуацию с трудовыми ресурсами в России?
2. Как в этих условиях российскому менеджеру организовать эффективную работу своего предприятия?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 9

Журнал «Коммерсант-Власть» обобщил материалы исследований нескольких российских социологических организаций и составил собирательный портрет среднего современного россиянина. Вот некоторые наиболее характерные выдержки из интервью журнала с этим воображаемым гражданином:

— Что Вас больше всего расстроило за последний месяц?

- *Да вот зарплату опять задерживают.*
- *Может быть Вам уволиться с этой работы?*
- *Так другую работу трудно найти.*
- *Но Вы хотели бы сменить нынешнюю работу?*
- *Нет.*
- *Значит, Вы довольны своей работой?*
- *В общем да.*
- *И что Вам нравится в ней больше всего?*
- *Коллектив хороший, вообще работа интересная, да и ездить недалеко.*
- *Значит Вас все устраивает?*
- *Нет, конечно. Денег не хватает.*
- *Может быть, стоило бы рискнуть и открыть собственное дело?*
- *Маловероятно.*
- *А в свободное от работы время Вы что предпочитаете делать?*
- *Да так, телевизор смотрю. Или по хозяйству.*
- *А что бы Вы предпочли — небольшой, но стабильный заработок или высокую зарплату, но без гарантий на будущее?*
- *Стабильный, конечно. И еще чтоб цены не повышались.*
- *Вы хотите возврата к социализму?*
- *Да нет, пожалуй.*
- *Тогда, значит, надо продолжать капиталистические реформы?*
- *Боже упаси!*
- *Кстати, в ресторане, кино, театре, библиотеке Вы давно не бывали?*
- *Давно. Не помню точно.*
- *Почему?*
- *Да вот зарплату задерживают.*

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Сформулируйте собственное отношение к сказанному выше?
2. Каким образом российскому менеджеру организовать работу коллектива, где трудятся такие работники?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 10

Это произошло как-то незаметно. Боссы международных корпораций, сидящие в своих лондонских и брюссельских офисах, в настоящее время все чаще ставят на главные посты в офисах за-

падных компаний, расположенных в Москве и других российских городах, отечественных менеджеров.

Можно привести много примеров. В компаниях «Intel», «Mars», «Ogacle» и «Seagram» до последнего времени считали, что россияне не следует назначать на посты генеральных директоров. Конечно, иностранцы не высказывались об этом вслух. Однако факты подтверждали их мнение: нашего соотечественника в кресле руководителя представительства зарубежной корпорации почти невозможно было найти. В настоящее время в Москве формируется целая прослойка топ-менеджеров западных компаний — россиян. Иностранные работодатели наделяют их теми же полномочиями, которые были у предшественников — экспатриантов, без всяких скидок на национальность.

Во всем мире транснациональные компании при открытии своих представительств и дочерних предприятий, как правило, набирают в них топ-менеджеров из местного населения. В России до недавнего времени они поступали по-другому: на руководящие должности назначали экспатриантов по той причине, что просто не было россиян, способных управлять. В настоящее время ситуация изменилась.

Недоверие иностранных боссов к россиянам породило в среде наших соотечественников, мечтающих о блестящей карьере менеджера, устойчивое представление о недоступности для них должностей топ-менеджеров. Хотя уже в середине 1990-х гг. некоторые компании, причисляемые на Западе к наиболее продвинутым с точки зрения корпоративной культуры, начали заменять экспатриантов на россиян. Примерами могут служить назначение О.К. Дергуновой генеральным директором российского представительства компании «Microsoft» и И. Савельева — генеральным менеджером представительства компании «Wrigley».

В последние годы радикальные кадровые перемены в представительствах зарубежных компаний происходят настолько часто, что можно говорить о тенденции, об изменении отношения иностранных руководителей к менеджерскому потенциалу наших соотечественников. Сенсации здесь нет. Просто российский бизнес повзрослел, менеджеры набрались опыта, и достойных кандидатов для иностранных компаний стало больше. Если вместо экспатрианта приглашают россиянина, значит, его знания и способности соответствуют «западным стандартам».

Типичным примером является одна из крупнейших телекоммуникационных компаний мира «Lucent Technologies». Должность генерального директора представительства компании занимает

россиянин Д. М. Каменский. Как отмечает Р. Зволсман, вице-президент «Lucent Technologies» в Европе и на Ближнем Востоке, Д. М. Каменский умело сочетает превосходное владение приемами западного менеджмента с глубоким пониманием особенностей российского рынка связи. Д. М. Каменский до работы в «Lucent Technologies», где его первой должностью был пост технического директора, почти семь лет руководил продажами в компании — дистрибуторе техники «AT&T».

Судя по назначениям последнего времени, достойным кандидатом для иностранных компаний является менеджер как минимум с пятилетним стажем работы, причем необязательно в той компании, которая приглашает его на должность генерального управляющего. Для нанимателя гарантией успешности кандидата является его быстрый должностной и профессиональный рост за предыдущий период его карьеры (причем начиная с рядовых позиций). Так, А. В. Изосимов, назначенный генеральным директором российского представительства компании «Mars», начинал свою карьеру в 1991 г. младшим консультантом в «McKinsey&Co». В компании «Mars» он вначале был менеджером по бизнес-планированию. А. В. Хижняк, возглавляющий российский филиал фармацевтической компании «Boots Healthcare International», ранее работал в компании «Johnson & Johnson», где за пять лет прошел путь от торгового представителя до сейлз-директора. Схожая карьера у А. С. Осипова, возглавившего московское представительство канадской алкогольной компании «Seagram» и ее дочернюю компанию «Master Distributors»; в 1994 г. он начал работать торговым представителем в компании «International Distillers & Vintners», где спустя четыре года получил должность коммерческого директора представительства.

У директора-россиянина, догнавшего своих западных коллег по уровню практической подготовки, есть неоспоримое преимущество по сравнению с ними — лучшее знание местного рынка, а следовательно, большая оперативность и точность принимаемых решений. К тому же своим нанимателям он «обойдется» значительно дешевле (экспатрианту оплачивают не только его труд, но еще и аренду квартиры, переезд семьи, обучение детей и т. д.).

Меркантильные соображения у иностранных руководителей, впрочем, стоят на последнем месте: им действительно нужны в России полноценные топ-менеджеры, которые могли бы двигать вперед бизнес компаний. Иначе как объяснить кадровые перестановки в некоторых представительствах именно в те моменты, когда в самих компаниях происходят перемены в мировом мас-

штабе? Например, А. В. Наволокин был назначен генеральным менеджером компании «Intel» в России и странах СНГ как раз в то время, когда корпорация объявила об изменении стратегии развития и концентрации усилий на разработке и продвижении Интернет-технологий (карьеру в корпорации он начинал простым специалистом по прямым продажам).

Директора-россияне получают тот же объем полномочий и ту же степень самостоятельности в принятии решений, что и их иностранные предшественники, и это также свидетельствует о том, что потенциал россиян оценивается на равных с экспатриантами. Как отмечает А. В. Хижняк из компании «Boots Healthcare», его полномочия ничем не отличаются от директоров представительств компании в других странах мира, он в той же степени самостоятелен в принятии решений как по организационным, так и по финансовым вопросам. А. С. Осипов из компании «Seagram» говорит, что полностью отвечает за результаты финансового года и поэтому самостоятелен в планировании работы представительства, в постановке задач и выборе средств их достижения». Руководитель компании «Lucent Technologies» Д. М. Каменский рассказывает, что организационная структура, коммерческая политика представительства и все связанные с этим вопросы полностью находятся в его ведении; разумеется, он действует в рамках общей стратегии компании и по наиболее важным вопросам (например, по инвестициям он должен координировать свою работу с головным офисом), но так работают топ-менеджеры во всем мире.

Впрочем, число россиян, возглавляющих филиалы иностранных компаний, пока на порядок меньше общего штата менеджеров-экспатриантов. Многие транснациональные компании до сих пор ограничивают карьерный рост своих российских сотрудников должностями руководителей направлений и начальников отделов, хотя и не говорят об этом напрямую. У некоторых компаний в этом просто нет необходимости, потому что значительная часть оперативной работы в них давно передана россиянам, на том или ином уровне включенным в деятельность команды топ-менеджеров.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какими качествами должен обладать отечественный менеджер — кандидат на должность топ-менеджера представительства известной западной компании в России?

2. Сформулируйте перечень необходимых условий для достижения такой должности.
3. Проверьте свои предложения, учитывая рекомендации, которые составлены на основе опыта российских топ-менеджеров, получивших первые позиции в московских офисах западных компаний:
 - начинайте в западной компании с самых низов;
 - постарайтесь как можно быстрее «проскочить» рядовые должности;
 - специалистов, переходивших из одной компании в другую, западные работодатели в отличие от российских ценят выше, чем тех, кто сидит на одном месте;
 - наиболее короткий путь к первым должностям — через отдел продаж; часто достигают вершин также специалисты по финансам и маркетингу;
 - опыт организации и развития новых направлений бизнеса приветствуется;
 - только человек, принимающий правила западной корпоративной культуры, может рассчитывать на высокие назначения;
 - каким бы талантливым вы ни были, пять лет — минимальный срок для штурма вершины; в будущем путь от начальной должности до поста генерального директора в западной фирме станет еще длиннее;
 - и, разумеется, вы ничего не добьетесь без знания иностранного языка и способностей к управлению.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 11

В России по закону церковь отделена от государства. Однако ознакомление с проверенными веками основными принципами духовной жизни, которые исповедует церковь, представляет для менеджера определенный интерес. Далее представлены десять заповедей Российской православной церкви (РПЦ).

1. Не забывая о хлебе насущном, нужно помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, нужно заботиться о благе ближнего, благе общества и Отчизны.

2. Богатство — не самоцель. Оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа.

3. Культура деловых отношений, верность данному слову помогают стать лучше и человеку, и экономике.

4. Человек — не «постоянно работающий механизм». Ему нужно время для отдыха, духовной жизни, творческого развития.

5. Государство, общество, бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников, а тем более о тех, кто не может заработать себе на хлеб. Хозяйствование — это социально ответственный вид деятельности.

6. Работа не должна убивать и калечить человека.

7. Политическая власть и власть экономическая должны быть разделены. Участие бизнеса в политике, его воздействие на общественное мнение может быть только прозрачным и открытым. В экономике нет места коррупционерам и другим преступникам.

8. Присваивая чужое имущество, пренебрегая имуществом общим, не воздая работнику за труд, обманывая партнера, человек преступает нравственный закон, вредит обществу и себе.

9. В конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления, эксплуатировать порок и инстинкты.

10. Нужно уважать институт собственности, право владеть и распоряжаться имуществом. Безнравственно завидовать благополучию ближнего, посягать на его собственность.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Насколько заповеди РПЦ соответствуют философии менеджмента?
2. Какие моменты из изложенного можно выделить в первую очередь и почему?
3. С чем с позиций менеджмента нельзя согласиться ни при каких условиях? Приведите необходимые аргументы.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 12

В России созданы и, как правило, успешно работают совместные предприятия или российские представительства компаний из разных стран. Сотрудниками таких компаний являются и российские граждане. Основная проблема, которая возникает в работе у возглавляющих эти фирмы топ-менеджеров, — менталитет людей различных национальностей. Уклад жизни, привычки, традиции, культурные особенности — всё вступает в противоречие. Один из довольно своеобразных вариантов решения проблемы изложен далее на примере работы московского представительства известной южнокорейской компании.

Все сотрудники каждый день отмечают в «красной книге». Так называется таблица в красной обложке, где каждый должен собственноручно отмечать время своего прихода на работу и расписываться. В 8.00 ч специально назначенный человек относит «красную книгу» руководителю представительства для выражения гнева и наказания.

Причин для опоздания или невыхода на работу не существует. При этом корейцы, конечно, понимают, что настоящей дисциплины от россиян не добьешься, и на многое просто закрывают глаза. Например, наши сотрудники перерабатывают всего лишь 1 ч сверх официально установленного рабочего дня, по субботам не работают. А корейцы приходят на полдня. Так как делать нечего, ничего и не делают, но!.. может ведь позвонить еще более главный начальник из головного офиса компании в Корее и проверить, всё ли в порядке.

Каждый сотрудник (независимо от гражданства) должен регулярно заполнять «таблицы», которые напоминают «личные творческие планы» брежневской эпохи. Основная функция таблиц — учет и контроль взятых на себя дополнительных обязательств.

Когда российские сотрудники заходят в кабинет к руководителю представительства, то в отличие от корейцев не кланяются. У корейцев же глубина поклона точно отражает служебную дистанцию между руководителем и подчиненным.

Для встречи руководителя представительства продумана специальная процедура: встречающие должны стоять в шеренге по ранжиру. Если, кому доверяют открывать дверцу автомобиля, — это хороший знак для карьерного роста. Кто поедет с руководителем представительства в машине и на каком месте — тоже очень важно.

Затем все идут в боулинг веселиться — принудительное удовольствие в целях знакомства и установления деловых контактов в неформальной обстановке. После этого всем приходится еще и петь караоке. Отказаться нельзя, поскольку руководитель представительства показал пример и первый пропел в микрофон.

Каждое лето в выходной день фирма организует грандиозный пикник, для чего в огромных количествах закупают продовольствие и напитки. Выделяют транспорт для доставки к месту отдыха. Предполагается добровольная явка семьями. Отдых начинается четко, по плану.

Менеджеры внимательно следят за общением людей, так как для работы все важно. В назначенный час наступает кульминация мероприятия, состоящая из двух частей:

первая — забег на короткую дистанцию, метров пятьдесят, но участие всех без исключения обязательно; менеджеры дают старт и принимают финиш; затем вручают щедрые призы и не только победителям;

вторая часть — заключительный тост руководителя представительства, заканчивающийся всеобщим, предельно громогласным, троекратным «ура» по-корейски. Здесь, по плану, бойцовский дух отдельно взятого работника, слившись с другими в могучем порыве, образует боевой дух компании, который должен способствовать ее процветанию.

На первый взгляд руководитель представительства человек добрый, улыбается, разговаривает тихо и вежливо. Однако так подумает только тот, кто не видел, как он кричит и бросает предметы в подчиненных. Обычно это ручки и линейки. В случаях повышенных степеней ярости начальство может швырнуть в стену содовый телефон или перевернуть стол. В Корее начальник может и избить подчиненного.

Казалось бы, проще уволить нерадивого работника, чем воздействовать на него такими методами. Однако у корейских менеджеров это не принято. Считается, что компания — это семья, начальник — отец, работники — дети, поэтому не может отец уволить работника-сына или дочь. Покричит, накажет, но не уволит.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Каковы характерные черты корейской модели менеджмента. Что положительное в ней можно отметить?
2. Какие особенности корейского менталитета входят в непримиримое противоречие с образом мыслей и действий российского работника?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 13

Прошло более 20 лет с начала реальных рыночных реформ в современной России. За истекший период, начиная с 1992 г., в экономике произошли существенные преобразования. Главное из которых состоит в том, что заработал рыночный механизм. Увеличиваются государственные инвестиции в экономику страны, в первую очередь в стратегически важные государственные предприятия.

Типичный современный российский менеджер государственной компании, как правило, имеет большой опыт работы в частном бизнесе.

Таким образом, конкурентоспособность государственных компаний в условиях рыночной экономики государство вынуждено поддерживать с помощью кадров высокой квалификации из частного бизнеса. Это позволяет постепенно стирать границы между государственными и частными работодателями, что важно для продолжения карьеры соискателей вакансии менеджера.

В системе организации и управления российскими компаниями наблюдается сосуществование двух корпоративных культур: государственной и негосударственной. Основы «государственной корпоративной культуры» уже достаточно сильны: это особый подход к формированию прав принятия решений и ответственности, отличающиеся от западных стандартов принципы документооборота, своеобразные принципы кадрового отбора и совершенно другая система организации информационных потоков.

Негосударственная корпоративная культура — это сочетание классических принципов мирового менеджмента и его российских особенностей. От того, на какую из двух деловых культур будет ориентирован менеджмент в сотнях тысяч российских компаний, во многом будет зависеть инвестиционный климат в России.

По итогам последних лет отчетливо видна ориентация крупных западных компаний, развивающих бизнес в России, на российский менеджмент. Несмотря на распространенное мнение об относительно низкой географической мобильности российских менеджеров, этот процесс неизбежен. Менеджеров-экспатриантов из других стран становится все меньше, но их работа в материальном отношении привлекательнее. В России на ключевых местах остаются лишь специалисты высочайшего класса.

Еще одна важная особенность современной России — бурное развитие сервисного сектора в экономике страны (даже на фоне роста оборотов сырьевого сектора). Основная причина состоит в увеличении доходов населения, что благотворно действует на рост потребительского рынка. Все большее количество ресурсов компании тратят не на организацию производственного процесса, а на продвижение продукта. Ранее среди менеджеров лидерами были те, кто умел создавать новые быстрорастущие компании. В настоящее время это менеджеры, умеющие организовать процесс повышения качества продукции и услуг.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Назовите наиболее характерные особенности российской модели менеджмента.
2. Как рост рыночной экономики в России связан с развитием менеджмента?
3. Что первично: развитие рынка или развитие менеджмента?

Глава 2

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 1

Американская корпорация «ЗМ» («ЗМ Company») хорошо известна в мире. Ее штат насчитывает 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. человек — ученые. Ассортимент продукции, производимой корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация «ЗМ» входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США. Суммарный объем продаж компании составляет 1,2 млрд долл., прибыль — 10,0 млрд долл. Согласно классификации авторитетного журнала деловых кругов США «Fortune» она была выделена в числе трех образцовых по качеству организации и управления американских фирм.

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с их техническим воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация «ЗМ» занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

Организационные принципы. Одной из главных организационных особенностей корпорации «ЗМ» является то, что в основу управления объединенными в ее рамках многообразными видами производств заложен не традиционный принцип сходства производимых товаров, а принцип единства применяемых предприятиями технологий и обслуживаемых ими рынков. Данный принцип оправдал себя, обеспечив необходимую гибкость системе внутрифирменного управления и возможность включать в действующую организационную структуру постоянно появляющиеся новые разновидности производств.

Планирование деятельности. Внутрикорпорационные финансово-контрольные системы базируются на пятилетнем долгосрочном (стратегическом), двухлетнем оперативном и годовом поквартальном планах. Под непрерывным контролем находится инфор-

мация примерно по 200 показателям, ежемесячный учет продукции ведут по 3,4 тыс. укрупненных ассортиментных позиций. Отдельно составляют отчеты по производительности труда, себестоимости, сбыту, качеству, выпуску новых изделий, управлению недвижимостью. В центре внимания находятся сведения по прибылям и убыткам.

Основной рабочий план в компании — двухлетний. Его отличает скользящий характер: детально расписывают только первый год планируемого периода, последующий год рассматривают укрупненно. Через год процедуру повторяют. Такая методика планирования позволяет совместить текущий оперативный контроль с более долгосрочными планами и, главное, своевременно вносить в них необходимые коррективы. Подчеркивая жизненную важность долгосрочного (стратегического) планирования, специалисты компании одновременно выделяют ряд существующих в этой области «ловушек», которые могут свести к нулю всю работу. Главные из них — подмена содержания планирования его формой, недоучет реальностей из-за постановки слишком амбициозных задач, чрезмерная жесткость и детализация планов, недостаточное участие в их составлении технических специалистов, превращение планирования из постоянного процесса в единовременный акт.

Инновационная деятельность (поиски новых решений). Высокий темп обновления выпускаемой продукции и применяемых технологий — важнейшая стратегическая установка корпорации, формирующая философию всей ее деятельности. Для реализации этого важно, прежде всего, создать и всячески поддерживать в организации дух творческого поиска и стремления к нововведениям. В наборе апробированных в этих целях мер можно отметить, например, «правило 15 %». Оно заключается в том, что сотрудники исследовательских подразделений фирмы имеют право до 15 % своего рабочего времени, т. е. почти 1 день в неделю, использовать для разработок вне утвержденной тематики. Цель этого правила состоит в раскрепощении инициативы, стимулировании поиска нетривиальных технических идей, концепций новых изделий, технологических методов. Для финансовой поддержки таких исследований создан специальный общекорпоративный фонд с объемом финансирования около 4,5 млн долл.

Активности и широте исследовательских и конструкторских разработок, несомненно, способствует установка руководства компании, согласно которой положительные результаты ожидаются в среднем только от 40 % плановых тем. С учетом нефор-

мальных разработок (в рамках «правила 15 %») этот показатель может оказаться еще ниже — примерно 10 %, но и это считают вполне удовлетворительным.

Опыт фирмы показывает, что практическая реализация удачной идеи всегда с лихвой компенсирует затраты труда и времени на ее поиски и отбор среди не оправдавших себя предложений. Такой подход в сочетании с разнообразными формами материального и морального поощрения новаторов создает своего рода питательную среду для постоянного генерирования сотрудниками всех рангов свежих, не обязательно укладывающихся в привычные рамки идей.

Для практической их реализации в фирме создают так называемые «продуктовые команды» — временные, как правило, добровольные, объединения разработчиков новой продукции во главе с автором ее концепции. Важно отметить заложенный в данной организационной форме потенциал развития. Если создана конкурентоспособная, пользующаяся спросом на рынке продукция, то по мере роста масштаба ее сбыта «команда» реорганизуется и последовательно приобретает статус проекта, подотдела и, наконец, отдела. Одновременно происходит служебное продвижение ее членов. Фактически, в рамках корпорации сотрудники получают возможность своего рода предпринимательской деятельности. Это, несомненно, создает прочную заинтересованность членов «команды» в успехе совместной работы и является постоянно действующим стимулом для новаторства, раскрытия творческих и организационных талантов.

Кадровая политика. В основу кадровой политики корпорации положен принцип: «Люди — наиболее ценный ресурс фирмы». Для обеспечения жизнеспособности и динамизма фирмы считается крайне важным создать и буквально культивировать климат уважения ко всем сотрудникам, взаимопомощи и сотрудничества. Только такая обстановка стимулирует способности человека, а без этого организация не может быть дееспособной и эффективной.

Проведенное несколько лет назад в корпорации социологическое исследование выявило следующую структуру интересов сотрудников компании. На первом месте — деловые ценности фирмы: обеспечение постоянного роста эффективности ее работы, производительности труда, качества и новизны продукции. Затем идет стабильность, понимаемая как гарантия занятости сотрудников на основе процветания фирмы. И лишь на третье место ставят справедливость в оплате труда, т.е. зависимость размера ма-

териального поощрения отдельного сотрудника от его вклада в общие результаты работы.

Подобная иерархия ценностей при всей ее условности, несомненно, показывает, что в фирме удалось создать то, что обычно называют внутрикорпорационной культурой. Под этим понятием здесь подразумевается организационная и психологическая среда, которая начинается со стиля руководства, и, в конечном итоге, определяет отношение каждого работающего к общим целям и проблемам.

Принцип дифференциации в оплате труда соблюдают неукоснительно: например, бригадир или мастер должен получать заработную плату на 10—12 % выше, чем наиболее высокооплачиваемый из подчиненных ему рабочих. Начиная с определенной ступени, управленческий персонал участвует в распределении прибылей. Довольно широк набор дополнительных льгот для работающих в компании: это, в частности, выплаты на лечение, страхование жизни, обучение, возможность покупки на льготных условиях акций фирмы. Пенсию выплачивают сотрудникам, отработавшим в фирме не менее 30 лет, после достижения ими 60—65 лет. По объему она составляет около 50 % последней заработной платы.

В основу механизма установления и пересмотра должностных окладов положена аттестация рабочих мест. К описанию должностных обязанностей, как правило, привлекают непосредственно работающих на соответствующих местах сотрудников. Упор, однако, делают при этом на выделение функций, которые должны быть реализованы на данном рабочем месте, т.е. безотносительно к индивидуальным особенностям сотрудника. В критерии аттестации входят квалификация работника и его практический опыт, сложность выполняемых обязанностей (необходимость самостоятельных суждений, действий, творчества), степень ответственности за результаты, уровень и сложность межличностных контактов, физические условия работы.

Центральный элемент кадровой политики в корпорации — ежегодная процедура подведения итогов работы каждого сотрудника. В этих целях разработаны специальные бланки: на одном сотрудник фиксирует собственные планы и ожидания на предстоящий год, на другом дает оценку итогов своей работы в истекшем году. Непосредственный руководитель на третьем бланке готовит служебную характеристику сотрудника и вместе с ним составляет план повышения его служебной квалификации. Полученный набор документов обрабатывают с помощью вычислительной техники и руководству корпорации представляют ежегодный «Обзор

трудовых ресурсов». В нем содержится развернутая картина обеспеченности фирмы необходимыми кадрами, наличия резервов выдвижения, степени удовлетворенности сотрудников своим положением в фирме и еще ряд данных. На базе этих данных формулируют перспективные задачи кадровой работы, осуществляют должностные перемещения, пересматривают оклады и дополнительные льготы.

Корпорация придерживается правила — на свободные должности в первую очередь назначать своих сотрудников, что дает им гарантии служебного роста. В результате текучесть кадров в фирме составляет всего 7 %.

В фирме создана разветвленная система обучения и совершенствования квалификации всех категорий сотрудников. Главное правило фирмы в этой области — менеджеры всех рангов непосредственно отвечают за обучение и профессиональный рост подчиненных. Руководителей в обязательном порядке привлекают к формулированию задач учебных курсов и их программ, и они должны уделять постоянное внимание повышению собственного профессионального уровня. В среднем каждый сотрудник проходит ежегодно курс обучения в течение не менее 40 ч.

Финансовая политика. Главным связующим звеном в любой корпорации, предприятия которой действуют в различных отраслях и разбросаны по многим странам, служат финансы. Операционные подразделения фирмы пользуются значительной финансовой свободой, что не отменяет строгий финансовый контроль. Поскольку компания является акционерной компанией (общее число пайщиков составляет свыше 113 тыс. чел.), первоочередными финансовыми установками корпорационной деятельности считаются:

- 1) ежегодный рост выплачиваемого на каждую акцию дивиденда (не менее 10 %);
- 2) рентабельность собственного капитала (примерно 20—25 %);
- 3) доля новых изделий в общем объеме продаж (показатель установлен на уровне 25 %);
- 4) рентабельность используемого капитала.

Перечисленные основные показатели считают достаточными для суммарной характеристики состояния дел корпорации. основополагающий принцип деятельности финансовых служб — автономность и независимость от администрации предприятий, которые они обслуживают. Они подчиняются только руководству корпорационного уровня, что обеспечивает необходимую объективность осуществляемого ими анализа и контроля.

Кроме налогового и бухгалтерского отделов, ведущих оперативный учет, расчеты с государством, клиентами и банками, выплату заработной платы, в корпорации сформирована мощная внутренняя ревизорская служба, работе которой руководство фирмы придает чрезвычайно важное значение.

Таким образом, можно выделить пять основных направлений в деятельности корпорации:

- производство новой продукции — финансовая цель. Не менее $\frac{1}{4}$ реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работу менеджеров компании оценивают по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и стимулировать к этому своих сотрудников;
- свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий, с другой — контроль хода выполнения каждой работы;
- неудачи воспринимают как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;
- предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями, поэтому служащим фирмы разрешается до 15 % рабочего времени уделять таким работам;
- создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, специалистов по сбыту и ценам) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива — разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией. Все сотрудники данной группы получают по

вышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Дайте общую оценку конкурентных преимуществ корпорации «ЗМ» — одной из ведущих компаний США.
2. Что в системе организации и управления этой корпорацией в первую очередь привлекает внимание и заслуживает более детального анализа?
3. Какую роль играют менеджеры в успехах фирмы?
4. Можно ли согласиться с основными принципами работы менеджеров компании?
5. Что в деятельности руководства фирмы является неправильным?
6. Можно ли использовать опыт корпорации на российских предприятиях? Какие необходимые условия должны этому способствовать?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 2

Топ-менеджер одной американской компании рассказал, что они меняют структуру организации каждые несколько лет. Он отметил также, что если структуру не менять, ей угрожает опасность. Они изменяют организационную структуру не потому, что им так нравится; они делают это в связи с тем, что изменяются стоящие перед ними проблемы, а следовательно, и пути их решения должны быть другими. Регулярные реорганизации выбивают бюрократа из колеи как раз в тот момент, когда ему кажется, что впереди лежит наезженная дорога. Они позволяют относительно безболезненно избавляться от тех руководителей, которые уже, судя по всему, достигли своего уровня некомпетентности.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с утверждением топ-менеджера?
2. Почему следует периодически менять организационную структуру?
3. Что может произойти с предприятием, если не менять организационную структуру?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 3

Организация технологического процесса на автомобильном заводе обычно предусматривает конвейерный метод производства серийной продукции. Это позволяет менеджерам повышать производительность труда работников и снижать себестоимость продукции. Однако стандартные автомобили привлекают далеко не всех покупателей. Имея необходимые финансовые средства, они стремятся приобрести автомобиль, который, обладая соответствующими техническими или дизайнерскими особенностями, подчеркивал бы индивидуальные потребности их владельцев.

В условиях рыночной экономики потребности клиентов — это приоритет в работе производителей продукции, поэтому менеджеры предприятий должны уметь планировать и осуществлять организацию «штучного» производства нестандартных автомобилей. Сложность решения такой задачи очевидна, так как необходим индивидуальный подход к каждому клиенту.

Примером в этом отношении может служить опыт немецкого автомобильного концерна «Volkswagen». На одном из предприятий этой компании в г. Дрезден проводят ручную сборку элегантного современного автомобиля бизнес-класса марки «Volkswagen Phaeton». В конструкцию заложены новейшие технологии, в максимальной степени повышающие надежность и безопасность автомобиля.

Традиционно принято считать, что автомобильное производство — это закопченные стены цехов, пятна масла на полу и рабочие в грязных комбинезонах. Между тем, сборку данной марки автомобиля осуществляют в производственном помещении, которое трудно назвать заводом. Это сооружение из стекла, стали и бетона футуристической формы, которое не похоже на промышленное предприятие. Оно даже получило название «Стеклопанная мануфактура». Производство стерильно чистое, рабочие работают в белых халатах. Сборку автомобиля проводят на специальных стендах. Детали к каждой машине подвозят бесшумные роботы. А за огромными окнами производственных помещений находятся парк и пруды.

Этот проект, безусловно, изменил отношение общества к компании «Volkswagen». Новый завод стал настоящей достопримечательностью этого восточногерманского города и всего региона. Сюда даже приводят экскурсии школьников.

В «Стеклопанную мануфактуру» компания «Volkswagen» инвестировала 190 млн евро. Однако такие значительные затраты не

напрасны. От клиентов, которые приезжают сюда заказать индивидуальный и очень дорогой Phaeton, нет отбоя. На производстве они погружаются в другой, непривычный для себя, но, безусловно, привлекательный мир. Им предоставлена возможность совместно со специалистами предприятия сначала по собственному вкусу и потребностям смоделировать на компьютере в трехмерном пространстве будущий автомобиль, а затем при желании отследить его появление на свет. Таким образом, Phaeton можно заказать, как костюм у модного закройщика; его можно построить, как дом под руководством известного архитектора.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. В чем заключается особенность организации производства нестандартной продукции?
2. Какую роль играют менеджеры в успехе деятельности такого предприятия?
3. Есть ли аналогичные примеры индивидуализации продукции в нашей стране?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 4

Рассказывают, что встретились два директора завода — российский и японский. Разговорились. Выяснилось, что они выпускают одинаковую продукцию. Причем полностью совпадает не только качество, но и объем выпускаемого товара.

Россиянин спрашивает: «Сколько человек у вас работает?». Японец отвечает: «Десять». — «А у вас?». Российский предприниматель минуту подумал и сказать честно, что 500, не решился. Сказал, что 11.

На следующий день они встретились, японец говорит: «Всю ночь не спал, никак не мог догадаться, чем у вас этот одиннадцатый занимается?».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Принимая во внимание, что в каждой шутке есть доля правды, постарайтесь объяснить, почему на японских предприятиях производительность труда выше, чем на российских?
2. Насколько велика роль менеджеров в организации работы предприятий? Подробно объясните свою позицию.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 5

Существуют различные формы крупных объединений многочисленных предприятий. Можно встретить такие названия, как министерство, группа компаний, конгломерат, корпорация, холдинг и т.д. Процесс объединения различных предприятий может происходить как по «горизонтали», так и по «вертикали».

Рассмотрим каждый из вариантов на классических примерах.

Экономика СССР развивалась путем специализации производства и объединения отдельных предприятий в отрасли. За счет крупных масштабов было запланировано резко снизить издержки производства и получить большой экономический эффект. Были сформированы отраслевые министерства — монополии, которые, формируясь по «горизонтали», занимали соответствующую нишу в своей области деятельности.

Характерным примером в этом отношении является нефтегазовый комплекс. Геологической разведкой нефти и газа занималось Министерство геологии. Добычей — соответственно Министерство нефтяной промышленности и Министерство газовой промышленности. Трубопроводы прокладывало Министерство строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности. Переработку нефти осуществляло Министерство нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности, а также Министерство химической промышленности. На мировом рынке реализацией нефти и газа занималось Министерство внешних экономических связей. Каждое из этих министерств являлось монополистом в своей узкой сфере деятельности. Взаимодействие всех этих министерств обеспечивал Совет Министров, основным методом работы которого была система совещаний, приказов, распоряжений, постановлений.

На Западе также давно известны выгоды специализации, крупносерийного производства, использования научно-технических достижений. Однако антимонопольное законодательство соответствующих стран не позволяет захватить всю «горизонталь» конкретной отрасли. Поэтому крупные западные компании, сравнимые по масштабам с нашими министерствами или даже превосходящие их, как правило, расширяются по «вертикали», которая, включает весь комплекс — от добычи до реализации готового продукта.

Английская компания «Бритиш петролеум» — одна из крупнейших компаний в мировом нефтегазовом бизнесе и довольно

типичная по характеру специализации производства и реализации продукции. Она охватывает в 70 странах весь нефтехимический комплекс: проводит геологические изыскания, добычу, строит трубопроводы, осуществляет перевозки своим флотом, ведет нефтеочистку и нефтепереработку, имеет крупные химические производства и владеет сетью бензозаправочных станций. Все подразделения «Бритиш петролеум» живут за счет продажи конечной продукции. «Бритиш петролеум» — типичный пример крупного отраслевого конгломерата компаний, специализирующегося в сравнительно узкой области экономики.

Однако существуют группы компаний, в которых объединяют предприятия разных отраслей с различной специализацией. Так, английская группа «Трафальгар-хаус» объединяет около 60 компаний. Эта группа занимается судостроением, морскими перевозками, строительством отелей, реконструкцией зданий, проектированием и автоматизацией различных производств, сооружением морских платформ для добычи нефти и газа, созданием проходческих щитов для прокладки тоннелей. Такие группы компаний типичны для капиталистической экономики. На первый взгляд это — потеря специализации, но, оказывается, вести производство таким образом выгодно, поскольку главный критерий успеха деятельности — прибыль.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. В чем состоит суть вариантов организации производственной деятельности по «горизонтали» и по «вертикали»?
2. Какие достоинства и недостатки характерны для каждого из этих вариантов?
3. Приведите примеры организационного построения крупных российских объединений предприятий.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 6

Прочитайте рассказ «Народные деньги» П. С. Романова (1884—1938)*, написанный в 1926 г., и ответьте на вопросы.

«В одном из промышленных советских учреждений был поставлен вопрос о катастрофическом положении дела. По плану

* П. С. Романов — популярный писатель в первые послереволюционные годы.

должен был получиться доход в 500 тыс., а на деле получился убыток на те же 500 тыс.

— Чтоб тебя черти взяли! — говорили члены правления. — Ведь как пригадало-то ловко: копеечка в копеечку подсчитали, только наоборот.

Делу был дан ход. Приехали комиссии.

— Почему такой убыток?

— А кто его знает... Шло как будто все ничего. Мы уж под прибыль двести тысяч заняли, а тут как нечистая сила подшутила...

Стали проверять. Оказалось, что на каждом складе, где должно быть одному приказчику, были и заведующий, и конторщик, и машинистка, и курьер.

— Где же такую ораву просодержать! Вам еще к этим пятистам нужно добавить от казны, — сказали члены комиссии.

— Мы просили, а нам отказали, — сказали члены правления. — Бьешься, бьешься...

Лица, возбудившие это дело, в один голос показывали, что расходы производились старым правлением в высшей степени непроизводительно. Каждый член правления все норовит устроить своих родственников да знакомых, всюду протекции, без сильной бумажки не поступишь, а ежели у кого есть бумажка, так его сразу берут, нужен он или не нужен.

Особенно волновались два преданных делу работника — длинный Хрущов и маленький Таскин.

— Вы посмотрите, товарищи, — кричал Хрущов членам комиссии, — посмотрите, сколько одних столов! И все, что здесь сидят, — пятьдесят процентов по протекции: то родственники, то знакомые, то по запискам от важных лиц. Вот как соблюдается режим экономии, вот как расходуются народные деньги!

Служащие ходили испуганные, ожидая сокращений.

— Поддерживайте! — говорили им члены правления. — А то если нас прогонят, то и вы все полетите.

И служащие согласились поддерживать, так как каждому пить-есть надо.

— Поддерживайте! — кричали служащим Хрущов и Таскин. — Если мы старое правление свалим, то наладим дело с одной прибылью без дефицита, и в благодарность за поддержку из вас никого не уволим, так как производство будет расширено.

И служащие согласились поддерживать, так как пить-есть каждому надо.

Старое правление было смещено, и назначение получили Хрущов и Таскин.

На другой день к ним пришел делопроизводитель и сказал:

— Товарищи, моя сестра была нагло уволена прежними арапами. Необходимо восстановить справедливость, принять ее обратно.

— Где она? Давай сюда, — сказал Хрущов.

И, когда пришла сестра делопроизводителя, Хрущов привел ее в канцелярию и сказал:

— Вот жертва произвола прежних арапов, которые в учреждении завели кумовство и увольняли работников, не имевших сильной протекции. Предоставляю ей место с повышением.

Раздались дружные аплодисменты.

Потом к Таскину и Хрущову стали приходить их родственники и знакомые. Они, даже не заходя в правление, сначала ходили по учреждению и с интересом осматривали его, как осматривают дом, доставшийся по наследству.

Но когда Хрущов и Таскин говорили им, что не могут их взять на службу, они обижались и говорили:

— Хорош родственник, помнит о своих родных, нечего сказать. Пока мы ему были нужны, так он около нас околачивался, а теперь нос задрал и сделать для нас ничего не хочет. А почему же сестру делопроизводителя взял? Чужих устроить можно, а своих нельзя.

Потом к Хрущову пришли родственники жены, сначала отказал им. А дома — надутые физиономии и целый скандал. Пришлось двоих взять.

Когда этих взял, тогда к Таскину пришли три родственника и при его отказе указали на то, что Хрущов ведь взял своих родственников, почему же он не может?

Пришлось скрепя сердце взять и этих троих.

Потом пришли с записками от важных лиц. Им отказали. Но они сказали, что почему им отказывают, а своих родственников принимают?

Пришлось взять и этих. Потому что, если им отказать, сам недолго прoderжишься. А пить и есть надо.

А потом в правление пришел делопроизводитель и сказал:

— Как же нам быть-то?

— А что?

— Да столов не хватает.

— А, черт... ну, посадите по два человека за стол.

— Какой там — по два, когда уж в иных местах по три сидят. Такая скученность, что дышать нечем. Ведь люди по шести часов в учреждении сидят.

— Может быть, поубавить немного? Ведь тут много родственников прошлого правления.

— Неудобно... Они же на нашей стороне были. Лучше столов еще заказать, кстати, столяры тут внизу толкутся, точно святым духом учуяли, что пожива им будет.

В правление вбежал Таскин и торопливо сказал:

— Черт возьми, вот положение, ей-богу! Надо еще одного человека устроить. Ну, прямо, понимаешь, сил никаких нет! Им толкуешь, что невозможно, что учреждение — это не вотчина, деньги не мои, а народные, — нет, они знать не хотят. Да еще намекают на то, что свинью мне подложат, заметочку в газеты дадут. Что тут делать?

— Что делать? Придется взять, — сказал Хрущов. — Хорошему человеку отказать можно, а вот таким сволочам — опасайся. А чтобы штатов не раздувать, придется отдавать ему сдельно.

— Да ведь этак вдвое дороже выйдет!

— И втрое заплатишь, по крайней мере, расход в другую статью можно перевести. А то что же у нас на один штат-то сколько выходит! И так вон столярам сейчас целый подряд на столы дали. И ради этого плана производство пришлось расширить. Хорошо его на бумаге расширить, а как на деле будем расширять — неизвестно.

А между тем уже начиналось брожение. Почти открыто кричали, что это не учреждение, а какая-то вотчина, что правление принимает на службу своих родственников и по разным записочкам, от ворот, а через биржу труда поступить и думать нечего.

Разговор этот подняли те, кому было отказано. Его поддержали те, кто оказался обиженным. В особенности сильно волновались три преданных делу работника — Суцев, Ласкин и Шмидт.

И когда столяры привезли столы к учреждению, они кричали, показывая на столы из окна:

— Вот как расходуются народные деньги! И все это для кого? Все для своих протеже. А моего брата вышвырнули в два счета, человека, который за них же стоял. Посмотрите на склады, сколько там народу: заведующий, да еще при нем заместитель, да два бухгалтера, да две машинистки, да три счетовода, да два курьера! Да еще мы знаем, что сверху штата напихано, работа сдельно отдается... Поддерживайте, мы их к черту спихнем.

— Что же, мы вас поддержим, а вы потом половину из нас прогоните?

— Мы боремся не с вами, а с заправилами, которые мотают народные деньги.

— Тогда — другое дело.

Делу дан был ход. Приехали комиссии. Стали проверять. Оказалось, катастрофическое положение: рассчитано было прибыли на семьсот тысяч, а оказалось убытку на те же семьсот тысяч.

— В точку!... Как при прежних, только цифры больше... Копейка в копейку подгоняет. Ну, прямо нечистая сила работает. А мы уж под будущую прибыль триста тысяч заняли. Дом, что ли, на нехорошем месте стоит, черт его знает, в чем тут дело...

— Нет, тут не в месте дело, — кричали Сущев, Ласкин и Шмидт, — а в том, что деньги народные. Кабы они на свои деньги дело вели, так небось не набрали бы столько народу, а из каждого бы последний сок выжимали. А раз деньги народные — вали и свата, и брата, и записочников. Тут миллион чистой прибыли должно быть, а у них семьсот тысяч убытку. Да и как убытку не быть — и автомобиль у них, и командировки черт ее знает куда, и чего только нет. Одним словом, народные деньги. Поддерживайте, надо изжить эту заразу!

Через неделю были назначены перевыборы правления. Все отмечали безусловную правоту и мужество выступавших Сущева, Ласкина и Шмидта и возмущались запутанными объяснениями прежних аранов и раздутыми штатами.

А внизу, прячась от проходивших по лестнице, толклись почему-то столяры и поглядывали наверх, где производились перевыборы.

— Вы чего тут собрались? — просил швейцар.

— Так... ожидаем...».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с тем, что за прошедшие десятилетия на отечественных предприятиях (организациях) немного изменилось в части «раздутых штатов»?
2. В чем, по вашему мнению, состоит основная причина такого положения?
3. Свидетельствует ли данная ситуация о неудовлетворительной работе российских менеджеров, либо существуют обстоятельства объективного характера (например, невысокий уровень развития рыночной экономики, необходимость решения социальных проблем, профицит бюджета и т. д.)? Объясните подробно.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 7

В 1986 г., вскоре после начала «перестройки», американский предприниматель Д. Ритчи начал проявлять активный интерес к СССР. У основателя процветающей чикагской торговой компании «Ритчи» не было никакого опыта ведения дел с Советским Союзом, но он ясно видел, что в этой стране имеются колоссальные скрытые возможности для бизнеса. Во время своего визита в Москву Д. Ритчи встретился с советским ученым в области компьютеров П. С. Зреловым, создателем и руководителем автоматизированных систем управления на Камском машиностроительном заводе, одном из крупнейших российских заводов по производству грузовиков. Они обнаружили совпадение взглядов по многим вопросам. Между ними началось деловое сотрудничество, они поставили перед собой задачу создать российский эквивалент американской компании «IBM» — самой крупной компьютерной компании в мире.

В 1987 г. было подписано соглашение об учреждении совместного предприятия «Диалог». Это было второе совместное предприятие с партнером из США. Представления Д. Ритчи о совместных предприятиях хорошо вписывались в русскую традицию совместного владения собственностью, скорее культурную, чем политическую, существенно более древнюю, чем коммунизм. По своей природе и опыту он чувствовал себя хорошо в мире, более ориентированном на личные взаимоотношения, чем на правила.

П. С. Зрелов и Д. Ритчи взяли себе в партнеры крупные специализированные организации. Учредителями совместного предприятия стали: КАМАЗ, Московский государственный университет, Центральный институт экономики и прикладной математики, Институт космических исследований и Советский экспериментальный компьютерный центр при Выставке достижений народного хозяйства СССР.

Д. Ритчи вложил 5 млн долл., получив за это 22 % акций компании, тогда как советские участники вложили 15 млн р., что составляло оставшуюся долю капитала. С самого начала работы компании «Диалог» Д. Ритчи отошел в тень, ясно давая понять сотрудникам, партнерам и правительственным чиновникам, что он полностью доверяет П. С. Зрелову управление совместным предприятием.

Спустя пять лет через свои представительства в 34 городах компания «Диалог» продавала и обслуживала более половины всех персональных компьютеров в СССР.

В настоящее время компания «Диалог» продает свои программы по всему миру и имеет десять представительств в Европе, Японии и США. В компании работают 3,5 тыс. чел. в странах ближнего зарубежья и 700 чел. в других странах. Став акционерной компанией, «Диалог» предоставляет своим менеджерам право покупки акций по льготным ценам, делая их совладельцами предприятия.

Таким образом, они получают долю прибыли компании. П. С. Зрелов с его широкими и всесторонними полномочиями фактически обеспечил успех компании. Он разработал основные принципы работы предприятия, заслужил уважение представителей власти, нашел и обучил руководителей новых представительств и постоянно распространял деятельность компании на новые виды бизнеса, если видел в этом лучшее решение некоторых особенно трудных проблем.

Сталкиваясь с отсутствием или неудовлетворительным качеством основных товаров и услуг, компания «Диалог» основала банк, строительную компанию, архитектурную фирму, организовала аудиторскую службу, стоматологические клиники, юридическую фирму, брокерскую контору, фондовую биржу, и это еще не полный список предприятий и организаций, входящих в компанию. Устав от архаичной российской телефонной сети, компания «Диалог» начинает разворачивать свою собственную телекоммуникационную сеть из 200 станций, связанных между собой. Это может показаться экзотическим для западного наблюдателя, но напоминает систему самообеспечения, которую предприятия в СССР должны были создавать как противодействие постоянному дефициту. При отсутствии горизонтальных рыночных структур российский тракторный завод, например, вынужден был производить не только аккумуляторы, ведущие и приводные валы, оси, двигатели, колеса и другие компоненты, но также холодильники и другие дефицитные потребительские товары либо для своих рабочих, либо для бартерной торговли с поставщиками. Каждое крупное предприятие фактически представляло собой феодальное поместье с натуральным хозяйством.

Огромная империя компании «Диалог», в которую входят 110 дочерних предприятий, является примером неисчерпаемых возможностей русской общины. Д. Ритчи не спорит с общепринятым мнением, что большинство русских по природе не предприниматели. Он замечает, однако, что это в равной степени справедливо и по отношению к американцам. Д. Ритчи считает, что численность предпринимателей в каждой нации примерно одинаково-

ва. Он также подчеркивает, что именно благодаря российским менеджерам, у которых согласно традиционной точке зрения отсутствуют и предпринимательская жилка, и должный опыт работы в рыночных условиях, компания «Диалог», начав с капитала в 5 млн долл., к настоящему времени получила более 100 млн долл. чистой прибыли. Д. Ритчи уважает в П. С. Зрелове его качества лидера, способного принимать решения, который в свою очередь высоко ценит владельцев компании, предоставивших ему свободу действий.

Д. Ритчи и П. С. Зрелов советуют компаниям, которые собираются создавать совместные предприятия, искать не только генерального директора и партнера, но также и друга. Опыт лучших совместных предприятий показывает также, что большая часть собственности должна принадлежать русским партнерам. Сильного лидера, умного, честного, обладающего связями, целеустремленностью, способностью к риску, не так легко найти, но время и усилия, затраченные на поиски такого менеджера, окупятся.

Уникальная комбинация традиционного дефицита, все еще неудовлетворенного спроса и колоссальных человеческих и материальных ресурсов стимулирует дух предпринимательства в России.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Насколько показателен опыт работы компании «Диалог»?
2. Какое решение американского предпринимателя Д. Ритчи явилось определяющим для успеха его деятельности в России?
3. Действительно ли человеческий фактор играет важную роль в бизнесе?
4. Постарайтесь перечислить как позитивные, так и негативные моменты объективного характера уходящих в прошлое общинных форм ведения хозяйства. Какое воздействие данные традиции могут оказывать на развитие менеджмента в нашей стране?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 8

Когда-то в здании этой швейной фабрики в Санкт-Петербурге под покровительством императрицы учили шить девочек из бедных семей. С 1948 г. фабрика, на которой продолжали шить ис-

ключительно женскую одежду, стала называться швейным объединением «Первомайская заря».

В 1992 г. в России начались рыночные реформы. После приватизации швейное объединение (ЗАО «Первомайская заря») оказалось в сложном положении. Жить по-старому не хотели, шить по-новому не умели. Не было навыков самостоятельной работы, отсутствовала прибыль.

Менеджеры объединения обратились к услугам консультантов из Японии. При их участии начались преобразования, в частности изменилась структура управления. Ликвидировали должности первых, вторых и третьих заместителей руководителей. В основу новой организации работы компании лег блочный принцип с жестко фиксированными центрами ответственности и прозрачностью доходно-расходной части каждого подразделения. На фабрике выделили пять блоков: ассортимент, экономика, производство, общие вопросы, торговля. Генеральный директор непосредственно общается с директорами блоков, а текущие вопросы они решают самостоятельно. Реструктуризация позволила резко сократить непроизводительные расходы.

Однако финансовых средств все еще не хватало, и менеджеры «Первомайской зари» начали искать зарубежных партнеров. Общение с иностранцами вынудило «Первомайскую зарю» разработать стратегический бизнес-план и заняться бюджетированием. Совместные проекты со шведской швейной компанией «Kurt Kellermann» увенчались инвестиционным договором на 3 млн долл. Шведы в результате дополнительной эмиссии получили 50,6 % акций ЗАО «Первомайская заря», а питерцы — возможность обновить оборудование, наладить деловые связи с европейскими поставщиками тканей и фурнитуры, закупить технологии.

Основная проблема, которая стояла перед ЗАО «Первомайская заря» еще при переходе от советского предприятия к рыночному, — ассортимент. Под руководством японских специалистов менеджеры объединения составили перечень всей выпускаемой объединением продукции с данными по реализации каждого вида. Стало очевидно, что широта ассортимента не приносит дохода. Трудоемкие платья для невест занимали ничтожно малую долю в объеме продаж. Кроме того, выяснилось, что рынок за несколько лет изменился. Упал спрос на хлопчатобумажные халаты, традиционно считавшиеся ходовым товаром: пожилые женщины стали менее платежеспособны, а те, у кого есть деньги, перестали носить халаты. В результате пересмотра структуры ассортимента фабрика отказалась от производства халатов, нарядов и не-

которых других видов продукции. После создания отдела маркетинга холдинг точнее определился с целевой аудиторией — женщины среднего достатка в возрасте 25 — 40 лет. Выяснилось, что сотрудницам офисов нужна деловая одежда.

Конкуренция на рынке потребовала отслеживать не только ассортимент и качество изделий, но и моду. Для того чтобы обеспечить себе место на рынке, ЗАО «Первомайская заря» стало разрабатывать коллекции 2 раза в год, как это принято в западных домах моды. Появились и собственные торговые марки. Создание их — не роскошь, а необходимость. Во-первых, продукция ЗАО «Первомайская заря» присутствует в разных ценовых сегментах. Во-вторых, разработка одежды для женщин крупной комплекции дает преимущество перед конкурентами — немногие из швейников, производящих деловую одежду, работают с этой группой покупателей.

Рост конкуренции между производителями женской одежды вынудил менеджеров ЗАО «Первомайская заря» организовать собственные магазины. В универсамах не всегда удавалось успешно реализовывать свою продукцию рядом с продукцией другой фабрики. К тому же собственный магазин дает возможность представить всю коллекцию.

Швейники ЗАО «Первомайская заря» начали осваивать престижный московский рынок. По ценам продукция питерских производителей выигрывает у аналогичной продукции московского производства. За счет импортных тканей и западных партнеров продукция сравнима с европейской по качеству. Компания производит около 600 тыс. изделий. Половину продукции шьют под собственными марками, другая половина — заказы иностранных компаний. На фабрике шьют для немецких фирм «Blusen Neumann» и «Glaser», эстонской фирмы «Portex», итальянской фирмы «Marina Rinaldi» и французской фирмы «Gil. B-Roanne». Для обеспечения сбыта в Москве ЗАО «Первомайская заря» открыло столичное представительство. В настоящее время одежда ЗАО «Первомайская заря» продается во многих московских универсамах.

Активнее компания стала работать и в регионах. Выход за пределы Санкт-Петербурга потребовал изменений в работе коммерческого подразделения. В настоящее время в коммерческий блок объединения входят пять секторов, отвечающих за разные места продаж: фирменные магазины Санкт-Петербурга; остальные торговые точки города; Ленинградская область; Москва; регионы. Это гораздо эффективнее, чем при прежней системе сбыта. Для каждого из секторов проводят отдельные маркетинговые

исследования, поскольку часто предпочтения москвичек совсем не те, что у женщин в других регионах. Выделение секторов в рамках торгового блока позволило отслеживать и учитывать все различия вкуса: коллекцию моделей составляют по принципу удовлетворения вкусов разных потребителей.

В результате осуществления менеджментом ЗАО «Первомайская заря» комплекса мероприятий по совершенствованию производства и реализации продукции годовой объем товарооборота достиг 10 млн долл.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. В чем заключается основа успешной работы менеджеров швейного объединения «Первомайская заря»?
2. Какова особенность усовершенствованной структуры управления этого предприятия?
3. В чем состоит специфика системы реализации готовой продукции?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 9

Организация работы по составлению должностных обязанностей сотрудников — важная сторона работы менеджера по планированию, организации и контролю деятельности персонала.

Ниже приводится примерное описание должностных обязанностей и требований к работнику.

Предназначение должности. (Какова основная причина создания данной должности?) Например, необходимость строительства промышленного объекта.

Название должности. Например, рабочий-строитель.

Цель должности. (Какие результаты должны быть достигнуты?) Например, в составе бригады построить котельную.

Подотчетность. (Кому непосредственно будет подчиняться работник? Кто будет подчиняться ему?) Например, бригадиру.

Обязанности. (За какие основные направления и операции несет ответственность данный сотрудник?) Например:

- выполнение строительных работ, включая работы по установке стен и возведению фундамента;
- работа в бригаде численностью до пяти человек;
- перенос материалов по мере необходимости.

Квалификация и требования. (Требуются ли специальные навыки, обучение, экспертиза или опыт для успешной работы в данной должности? Существуют ли какие-либо особые требования, которым должны соответствовать кандидаты? Должны ли это быть рабочие ручного труда или неквалифицированная рабочая сила?) Например:

- минимум 3 года работы по специальности;
- опыт работы по установке стен и электрических систем, фундаментным работам;
- опыт работы со сложными чертежами;
- собственный набор инструментов;
- водительские права;
- поднятие тяжестей, физическая выносливость.

Личные качества. (Нужен ли вам член команды или лидер, коммуникабельный, агрессивный, настойчивый, высокоорганизованный?)

Например:

- хороший член команды;
- инициативность, умение следовать инструкциям;
- возможность работы в ночное время;
- скрупулезность в работе;
- дисциплинированность;
- способность к созданию атмосферы доверия и единодушия с другими работниками.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Достаточен ли приведенный перечень критериев для составления должностных обязанностей рабочего-строителя? Постарайтесь дополнить его другими показателями.
2. Составьте должностные инструкции для инженера завода, операциониста банка, продавца магазина.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 10

Известно, что успешные менеджеры — достаточно состоятельные люди. Однако порой высокий уровень получаемых доходов

обратно пропорционален их состоянию здоровья, что является следствием значительных физических и эмоциональных перегрузок в бизнес-среде.

Статистические данные о том, как и чем болеют богатые люди, получены на основе 12-летних наблюдений за пациентами ряда московских клиник. Больные платили за свое лечение не менее 3 тыс. долл. в год. Их беспокоит в основном бессонница, которой подвержены до 50 % пациентов, гипертония, проблемы с сердцем, язва и ожирение. Кроме общеизвестных диагнозов (богатые ведут малоподвижный образ жизни, много курят и употребляют алкогольные напитки) выявили четыре основных заболевания, которыми страдают только состоятельные люди.

Главная их болезнь — это «синдром неожиданного богатства». Этому синдрому подвержены, как правило, молодые люди, которые достаточно быстро заработали целое состояние. Достигнув определенного уровня доходов, они начинают бояться, что наступит момент, когда не удастся получать деньги в прежних темпе и размерах. В результате развиваются неврозы, страхи, а к врачам обращаются, когда лечить это уже невозможно.

Второе по распространенности заболевание — «стратегия отложенной жизни».

Суть его заключается в том, что человек откладывает все события и действия до какого-то определенного момента: первого миллиона, расширения компании, заключения нового договора и т.д. К сорока годам такие трудоголики, как правило, оказываются без семьи, увлечений, с плохим здоровьем, импотенцией и... миллионным состоянием.

Третье место в рейтинге занимает «агедония». Суть этого заболевания заключается в снижении способности получать удовольствие. Богатый человек достаточно быстро осуществляет свои мечты. А дальше ему становится очень трудно придумать новые желания. В результате развиваются депрессии, чувство неудовлетворенности жизнью, нереализованности. Пациент начинает употреблять антидепрессанты, от чего наступает эмоциональная стерильность — состояние, когда человека уже ничего не волнует, у него нет привязанностей и ничто не вызывает сильных эмоций.

Состоятельные люди также любят экстремальные виды спорта, поэтому серьезные травмы они получают так же часто, как профессиональные спортсмены. Наиболее опасный согласно медицинской статистике вид активного отдыха — катание на сноуборде, который врачи называют «убийцей олигархов».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Каким образом отдельные факторы внешней и внутренней среды менеджмента оказывают влияние на уровень работоспособности менеджеров и состояние их здоровья?
2. Перечислите пути сохранения высокого уровня деловой активности российского менеджера.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 11

38 385
Никто не мог предположить, что наиболее крупный в России производитель алкогольных напитков завод «Кристалл» может лишиться своего руководителя. Ю. А. Ермилова считали одним из самых успешных менеджеров России. Тем не менее в мае 2000 г. совет директоров завода «Кристалл» снял Ю. А. Ермилова с поста генерального директора.

История увольнения Ю. А. Ермилова полна странностей и недоговорок. Она началась с постановления правительства о создании Федерального унитарного предприятия «Росспиртпром». Идея создания государственного холдинга, в котором должны быть сконцентрированы все государственные пакеты акций российских производителей спирта и ликеро-водочных заводов, возникла в 1998 г., однако активная реализация проекта началась лишь при новом президенте.

Завод «Кристалл» был готов войти в холдинг, но на особых условиях. «Кристаллу» было что терять: даже в период кризиса отрасли в 1997 — 1998 гг. компания сохраняла стабильность, а в 1999 г. завод достиг роста объема производства на 6 %. В начале 2000 г. рост был еще более значительным: 8 % на общем фоне сокращения объемов производства в отрасли. Кроме того, передача 51 % акций завода «Кристалл» в управление «Росспиртпрому» грозила бы возможными переменами в структуре руководства компании: Ю. А. Ермилов сумел создать свою менеджерскую команду на предприятии и терять ее не хотел.

Именно вокруг контрольного пакета акций «Кристалла» и развернулась основная борьба. В 1997 г. в управление правительства Москвы передали 51 % капитала, закреплённого в федеральной собственности и находящегося на балансе Министерства государственного имущества (Мингосимущества России). Предполагалось, что с созданием «Росспиртпрома» контрольный пакет акций будет передан в управление холдингу. В этих целях гене-

рального директора завода «Кристалл» вызвал к себе руководитель Департамента науки и промышленности Правительства Москвы. Суть разговора неизвестна, однако из приемной чиновника генерального директора завода «Кристалл» с диагнозом инфаркт увезла «скорая помощь». На следующий день семью голосами против шести совет директоров снял отсутствующего генерального директора с поста и назначил на его место малоизвестного А. И. Романова, который, работая в нефтяной компании «Роснефть» вице-президентом, отвечал за взаимодействие с московским правительством.

Команда организовала на предприятии митинги в поддержку бывшего генерального директора, а также отказала А. И. Романову в признании его новым руководителем завода. Вновь назначенный генеральный директор не стал конфликтовать с рабочими завода «Кристалл», которые пикетировали предприятие. Ситуация разрешилась на общем собрании акционеров. А. И. Романова утвердили в должности генерального директора завода «Кристалл»

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Постарайтесь оценить изложенную выше ситуацию с позиции влияния внешней среды предприятия. Какой фактор оказал решающее воздействие на смену руководства завода?
2. К какой группе факторов — прямого или косвенного воздействия — относится этот фактор?
3. Можно ли отнести к факторам внутренней среды пикетирование предприятия коллективом завода? Как называют этот фактор?
4. Оцените с точки зрения менеджмента правомерность действий бывшего генерального директора завода Ю. А. Ермилова и его команды по противодействию назначения нового генерального директора.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 12

Компания «Восток-Сервис» — крупнейший в России производитель спецодежды, спецобуви и средств индивидуальной защиты, оборот ее составляет более 16 млн долл. Среди клиентов компании можно назвать «Газпром», РАО ЕЭС России, «Сургутнефтегаз». Компания выполняет также заказы Министерства обороны (Минобороны), Министерства внутренних дел (МВД), Министер-

ства транспорта (Минтранса). Генеральный директор компании В.А. Головнев, как и четверо его компаньонов, в свое время окончил Московский авиационный институт (МАИ) по специальности «инженер-системотехник». Возможно, именно системному мышлению своих менеджеров компания «Восток-Сервис» и обязана своей структурой и достигнутыми результатами.

Вот уже много лет все, что делает «Восток-Сервис», связано с производством спецодежды. Эта идея возникла после того, как совладельцы компании «Восток-Сервис» сообразили, что специальная форма одежды всегда будет нужна сотрудникам строительных, нефтедобывающих, горнорудных и других аналогичных компаний. В те годы российские швейники были способны производить спецодежду только довольно сомнительного дизайна, и конкурировать со старыми неповоротливыми производителями было несложно. В компании «Восток-Сервис» решили создать замкнутый производственный цикл. Компания начала за небольшую стоимость скупать швейные фабрики, многие из которых в середине 1990-х гг. находились на грани банкротства.

В настоящее время холдинг «Восток-Сервис» выстроен следующим образом: прядильно-ткацкая фабрика «Красный Восток» выпускает суровые хлопчатобумажные ткани и полностью обеспечивает сырьем восемь швейных фабрик, расположенных в центральной части России. Два механических завода выпускают фурнитуру и хозяйственный инвентарь. Обувь производят на еще одной фабрике «Восток-Сервиса». В составе холдинга имеется также завод технических кожаных изделий.

Промышленные активы приносят руководству холдинга много хлопот, но и положительных сторон в создании холдинга его топ-менеджеры видят немало. Они вникают во все составляющие производства и знают, на чем сэкономить. Весь производственный процесс находится под контролем, что позволяет отслеживать качество продукции. Впрочем, производственный цикл в холдинге не замкнут на 100 %. Монтажные пояса, например, «Восток-Сервис», закупает у специализированных заводов, а респираторы импортирует: осваивать их производство на собственных предприятиях было бы дороже. Тем не менее 80 % доходов компания «Восток-Сервис» получает от собственного производства.

Параллельно с формированием сети промышленных предприятий холдинг организовал и систему сбыта. В настоящее время вся продукция предприятий «Восток-Сервиса» поступает на большой центральный складской комплекс. Розничные продажи холдинг осуществляет через сеть собственных магазинов.

Практически сразу после появления в составе холдинга собственных предприятий компания «Восток-Сервис» начала активно создавать сеть филиалов — она имеет 36 представительств в России.

В составе холдинга есть и предприятия, непосредственно не относящиеся к производству и сбыту спецодежды. Так, по мере расширения холдинга постоянно возникала необходимость в строительных работах — на предприятиях, в магазинах и в офисе. Поэтому в компании «Восток-Сервис» появилось строительное подразделение «Востокстрой». Помимо обеспечения собственных нужд «Востокстрой» ежегодно сдает около ста объектов сторонним заказчикам (коттеджи, магазины, ремонт и отделка зданий). Для того чтобы обеспечить успешную деятельность этого подразделения и не зависеть от поставщиков, пришлось наладить производство строительных материалов. В частности, в составе холдинга появились предприятия, изготавливающие пластиковые окна, рамы, двери.

ОТВЕЧЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Дайте обобщенную характеристику холдинга — одного из типов организационной структуры.
2. Насколько такая форма организации производственной деятельности предприятий отвечает современному уровню развития российской экономики?
3. Какую роль играют менеджеры компании «Восток-Сервис», имеющей стабильный сбыт производимой продукции, в организации ее деятельности?
4. Как называется вариант организации производства, когда наряду с профильными производствами создают предприятия, не имеющие к ним непосредственного отношения?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 13

При организации работы предприятия важно создать конструктивные отношения между отдельными подразделениями. Многие, если не все, в этом случае зависит от менеджера, который должен стараться направлять внутрифирменные отношения в нужное русло. Одним из вариантов является установление деловых контактов на коммерческой основе. Рассмотрим несколько примеров организации такой работы.

Американская компания «OTIS», мировой лидер в производстве лифтов и эскалаторов, состоит из нескольких подразделений — производящих и продающих. Каждое из них является самостоятельным юридическим лицом. Отношения между ними поставлены на коммерческую основу. Национальные торговые представительства компании фактически покупают у производственного подразделения продукцию, причем по договорной цене.

В западной практике такой принцип отношений внутри компании распространен довольно широко. Подразделения (или отдельные юридические лица, если речь идет о группе) оплачивают оказанные друг другу услуги или заказанную продукцию аналогично тому, как это происходит между поставщиками и покупателями на «внешних» рынках. Часто такие квазирыночные отношения можно встретить не только в производственно-торговых компаниях, но и в таких консервативных структурах, как банки. Существует даже специальный термин «тикетирование» — так называют внутрибанковскую комиссию на оказание услуг одним отделом другому. По сути дела, такие «товарно-денежные» отношения пригодны и выгодны для любой сложной организации с большим количеством подразделений. Особенно если часть из них являются вспомогательными, т. е. непосредственно не зарабатывают прибыль. Развитие внутреннего хозяйственного расчета может дать компании больше, чем просто снижение издержек и экономия средств.

Российская компания «Группа Контакт и Партнеры», работающая с недвижимостью и на рынке труда, установила коммерческие отношения внутри своей структуры.

Группа была создана на основе фирмы «Агентство Контакт», одно подразделение которого специализировалось на оказании услуг по подбору персонала, а другое — на купле-продаже и аренде недвижимости. Компания быстро росла, арендовала и приобретала все больше помещений, и административно-хозяйственному отделу (АХО) приходилось выполнять все больший объем работ, связанный с ремонтом и обеспечением жизнедеятельности офисов. Генеральный директор и учредитель Агентства А. Н. Купчин решил создать на базе АХО самостоятельное предприятие, предлагающее услуги по обслуживанию офисов, управлению недвижимостью и ремонтно-строительным работам. Так появилась фирма «Контакт-строй». Непосредственно «Агентство Контакт» стало пользоваться этими услугами как обычный клиент. Было подсчитано, что оплата услуг отдельному юридическому лицу будет дешевле содержания своего хозяйственного отдела. У новой

компании появилась возможность из убыточного подразделения превратиться в предприятие, приносящее доход. Позднее в составе группы появилась фирма «Агентство Кадровых Решений». Клиентами ее стали «Агентство Контакт» и «Контакт-строй», потому что услуги этой фирмы по ведению кадрового учета стоили дешевле, чем работа собственных отделов кадров. Подразделение «Агентства Контакт» по работе с недвижимостью было также преобразовано в фирму «Агентство Контакт-Недвижимость». «Материнская» компания начала подбирать для него кадры «по договорной цене», а «Агентство Кадровых Решений» — вести кадровый учет. Так окончательно сформировалась компания «Группа Контакт и Партнеры». На переговорах между фирмами, входящими в состав компании, происходит настоящий торг. Как и на обычном рынке, за договаривающимися сторонами остается право заказать требуемую услугу на стороне.

Похожая система отношений построена в российской группе компаний «R-Style», работающей на компьютерном рынке. В группу входят семь компаний со специализациями: производство компьютеров; разработка и продажа программного обеспечения; розничная торговля и дистрибуция оборудования; сервисное обслуживание. Подразделения группы переведены на самофинансирование. В настоящее время отношения между всеми членами группы построены на принципах финансовой самостоятельности при взаимном учете интересов. Условия двусторонних отношений определены в специальных договорах. Например, группа компаний «R-Style Computers» продает произведенную продукцию розничной «Компании R-Style» и дистрибуторской компании «RSI». Причем для последней бренд «R-Style» является одним из нескольких десятков в ассортименте. Обслуживанием техники, производимой и продаваемой другими членами группы, в свою очередь занимается компания «R-Style Service», тоже на договорной основе. Эта компания, как и «RSI», зарабатывает деньги и на обслуживании оборудования «чужих» брендов. Такая система позволяет создать дух здоровой конкуренции в группе. Любая компания может приобрести товары или услуги вне группы, если для нее это более выгодно.

В описанных примерах коммерческие отношения установлены между юридическими лицами, входящими в состав одной группы, но аналогичная система отношений может быть установлена и внутри отдельной компании — между ее подразделениями. Именно таким образом организована сотовая компания «Вымпелком». В компании была введена система расчетов за внутрифирменные

услуги между основными и вспомогательными подразделениями. Те из них, которые непосредственно занимаются продажей услуг и работой с клиентами, оплачивают из своих бюджетов услуги так называемых центров компетенции компании. Они осуществляют информационную поддержку, обслуживание абонентов, проводят маркетинговые исследования по заказу заинтересованных в этой работе подразделений.

Принципы взаимоотношений между основными бизнес-подразделениями и центрами компетенции компании «Вымпелком» закреплены в документах. Условия «продажи» услуг (в том числе и цены) устанавливают в процессе переговоров, расчеты проводят без использования реальных денег по системе зачетов между подразделениями. Главной целью такого нововведения в компании «Вымпелком» было не только сократить лишнюю нагрузку на топ-менеджмент компании. Была и еще одна цель — создать дополнительный рычаг давления на издержки в центрах компетентности не только сверху, когда руководство заставляет снижать численность персонала или идти на дополнительные меры экономии, но и «сбоку» — со стороны тех людей, которые платят за услуги. Действенность этого «рычага» усиливается тем, что руководители бизнес-подразделений компании «Вымпелком» имеют формальное право обращаться в другие фирмы, если не удовлетворены качеством работы какого-либо из центров компетентности и желают найти более эффективного исполнителя. Когда у человека есть возможность распоряжаться деньгами и при этом он знает, что его будут контролировать, он, как правило, использует все свои навыки и умения для того, чтобы этими деньгами распоряжаться хорошо. После реорганизации бизнес-подразделения сотовой компании стремятся просчитывать свои затраты, а с другой стороны, центры компетентности заинтересованы в оптимизации цен на свои услуги.

Введение системы коммерческих отношений в структуру компании — действенный метод оптимизации управления. При современном развитии систем учета и управления это — далеко не единственный путь оптимизации, однако не менее эффективный.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. К какому элементу внутренней среды можно отнести введение хозрасчетных отношений между входящими в состав компаний подразделениями?

2. Перечислите достоинства и недостатки такой системы организации работы предприятия.
3. В чем заключается роль менеджеров компании при переходе на коммерческую систему взаимоотношений внутри компании?
4. Что препятствует широкому распространению этой практики в российских компаниях?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 14

Российская компания «DPI» реорганизовала свой бизнес — стала холдингом (объединением группы компаний). Одним из главных мотивов реорганизации и формирования холдинга явилось резкое увеличение объемов продаж компании. Быстрый рост вызвал расхождение в методах управления различными видами деятельности. По некоторым направлениям, таким как сканеры и мониторы, объемы продаж выросли в несколько раз; по другим рост был менее впечатляющим. В этих условиях топ-менеджеры приняли решение разделить бизнес на несколько независимых компаний. Руководит холдингом головная управляющая компания. В настоящее время в компании «DPI» работают по двум направлениям — компьютерному и полиграфическому. В составе компьютерной «половины», как и полиграфической, по четыре компании. Возглавляют холдинг президент и два вице-президента, занимающиеся соответственно компьютерным и полиграфическим направлениями.

Обязанности президента компании «DPI» после реорганизации напоминают обязанности Б.Гейтса — главы известной во всем мире фирмы «Microsoft», который со временем отошел от тактического и оперативного управления созданной им компанией. Это управление в компании «DPI» перешло к вице-президентам и главам компаний. За президентом же осталось общее руководство. Менеджеры компании «DPI» говорят, что так проще управлять бизнесом.

Реорганизация отражает намерения компании развивать бизнес. Если прежде компания «DPI» специализировалась только на продукции компьютерной компании «Apple», то в настоящее время осваивает и соседние сегменты рынка, тем самым становясь конкурентом для других российских дистрибуторских компаний.

Основные прибыли группе и впредь будет приносить именно дистрибуция. Однако в бизнесе компании «DPI» наметились перемены. Компьютеры «Apple», которым компания и обязана своими успехами, стали одним из направлений, причем не самым важ-

ным. Дистрибуторское подразделение «DPI» взялось за продвижение нескольких новых брендов — «Agfa» и «Hitachi». В этих направлениях компания жестко конкурирует с другими дистрибуторами. Известно, что введение новых брендов всегда осложняет работу, потому что требует перенастройки канала дистрибуции. В свое время основатель компании «Sony» А. Морита сказал, что для проникновения нового бренда в сознание потребителя требуется от полутора до двух лет.

Партнеры компании «DPI» в регионах России не совсем согласны с происходящими в ней процессами реорганизации. Руководители региональных компаний считают, что до сих пор существует резкое разделение на столичный и региональный бизнес. Компания «DPI», как и многие другие столичные компании, стала обращать меньше внимания на своих региональных партнеров. Программы развития компании ориентированы в основном на Москву, поскольку в столице происходит наибольший прирост объемов товарооборота. Благодаря этому происходит упрощение бизнеса — «DPI» уходит из регионов. В результате объемы совместного с компанией бизнеса у региональных фирм уменьшаются.

Такая критика может быть вполне обоснованной. Опыт работы западных компаний говорит о том, что они часто создают холдинги не только в целях упорядочения структуры управления, но и потому, что в перспективе планируют продать часть бизнеса либо изменить структуру капитала и привлечь новых инвесторов.

ОТВЕТЕЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Назовите основную цель реорганизации управления российской компании «DPI».
2. Почему президент компании снял с себя функции оперативного управления холдингом?
3. Какой смысл топ-менеджеры вкладывают в понятие «общее руководство»? Что может входить в их обязанности?
4. Насколько перспективно решение менеджмента «DPI» о сокращении сотрудничества с компаниями-партнерами в регионах страны?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 15

Российская компания «LETA IT-company» была создана в 2003 г. Компания является оператором IT-услуг. Компания предоставляет

заказчикам консалтинговые услуги, специализируясь в основном в сфере информационной безопасности и управления ИТ-активами предприятий.

Менеджеры компании «LETA IT-company» продвигают на российский рынок необычную технологию управления персоналом, которая выглядит следующим образом. Получив заказ на выполнение ИТ-услуги, работу по ее выполнению они распределяют между сотрудниками ИТ-подразделений российских компаний, в которых существуют крупные отделы программно-технического обеспечения. Разумеется, существует предварительная договоренность с их руководством. При этом компаниям, которые предоставляют свой персонал, компания отчисляет около 20 % стоимости проекта, остальные средства получает компания «LETA IT-company». Таким образом, фирма покупает у крупных компаний невостребованные ими человеко-часы ИТ-специалистов. Как показывает практика, в компаниях, где в ИТ-отделах работают свыше 50 чел., в отдельные периоды специалисты могут быть заняты на 70 % и менее. То же касается и других отделов, которые в компаниях зачастую простаивают. Их ресурсы также можно занять работой сторонних заказчиков. Возможность сотрудничества на основе «сдачи внаем» сотрудников одобрили около 60 % крупных предприятий. Менеджеры «LETA IT-company» считают, что проект сможет вдвое поднять оборот их компании.

Мнения экспертов по этому вопросу разделились. Одни считают идею фирмы перспективной, поскольку по мере усложнения ИТ-инфраструктуры российских предприятий передача ими эксплуатации информационных ресурсов на аутсорсинг становится привычным явлением. Некоторые компании выделяют ИТ-подразделения в отдельные компании, оказывающие услуги сторонним заказчикам. Так, например, поступила нефтяная компания «ЛУКОЙЛ», ИТ-подразделение которой было преобразовано в компанию «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ». Считают, что это — перспективный путь диверсификации бизнеса. На современном ИТ-рынке квалифицированных специалистов не хватает, поэтому данный фактор нередко даже ограничивает рост компаний.

Другие эксперты относятся к проекту компании «LETA IT-company» скептически, считая, что спрос на услуги компании будет сдерживать нежелание компаний допускать сторонних специалистов к своим информационным ресурсам во избежание утечек конфиденциальной информации. Кроме того, специалистам по ИТ, работающим в одной отрасли, может не хватить необходимой компетентности и опыта для работы в другой.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопрос, какую из двух изложенных позиций экспертов вы разделяете?
2. Какие еще резервы повышения производительности труда имеются в российских компаниях?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 16

Топ-менеджер российской компании «ШЕЛВЕР» (от англ. *shelf* — полка; *shelving* — полочный) О.В.Ковальчук в недалеком прошлом был профессиональным военным. После увольнения из армии нужно было начинать новую жизнь, хотелось попробовать свои силы в предпринимательстве. Новое дело О.В.Ковальчук начал с нуля, заняв у товарища некоторую сумму денег. Снял офис, купил мебель, нанял первых трех сотрудников. Поначалу продавали канцелярские принадлежности, однако затем решили заняться более перспективным, по словам О.В.Ковальчука, бизнесом — «стеллажестроением» — разработкой, производством и реализацией стеллажных конструкций и оборудования для складских помещений, архивов и библиотек.

Выполненный компанией «ШЕЛВЕР» анализ российского рынка показал, что такая продукция отечественных производителей не удовлетворяет возрастающие требования заказчиков. Конструкции, а также используемое предприятиями оборудование морально и физически устарело. Все производители делали стеллажи на основе конструкции «стойка-уголок», что не позволяло заказчикам экономить пространство в архивах и складах. Пришлось самостоятельно разработать более совершенную конструкцию. После успешных испытаний менеджеры компании «ШЕЛВЕР» взяли кредит, приобрели производственные площади в Туле и начали серийное производство продукции.

Первым крупным заказчиком был гипермаркет «ТРИТАН», который компания оснастила своей продукцией «под ключ» на 400 тыс. долл. Затем был выигран тендер японской компании «Toyota Motor Corporation» на 600 тыс. евро — один из самых сложных комплексов в России. Кроме компании «ШЕЛВЕР» российские компании к тендеру вообще не были допущены из-за невозможности выполнить строгие требования японцев. Выполняя этот важный заказ, компания «ШЕЛВЕР» впервые проявила себя как проектно-производственная компания. Десятки

наименований продукции были разработаны и произведены компанией по техническому заданию из Японии в течение одного месяца. Поскольку количество заказов от автомобильных компаний возрастает, в компании «ШЕЛВЕР» в настоящее время есть отдельный штат менеджеров и конструкторов, ориентированный на автомобильный рынок.

Российский рынок быстро развивается. По мнению О.В. Ковальчука, есть два пути быстрого развития компании: либо большие инвестиции в рекламу и PR (паблик-релейшн), либо наем готовых квалифицированных менеджеров, конструкторов и продавцов. Он выбрал второй путь, потому что не мог ждать, пока приобретут опыт и знания свои работники. Были приглашены опытные конструкторы, которые в течение всей своей профессиональной деятельности занимались сложными работами и даже конструировали системы наведения ракет. Пятых лучших менеджеров пришлось попросту переманить у конкурентов.

Можно уверенно сказать, что лишь благодаря обновленной команде специалистов был выигран и успешно реализован следующий открытый тендер — оборудование для новой библиотеки Московского государственного университета (МГУ). Специалистам компании в течение одной недели пришлось подготовить коммерческое предложение более чем на 2 млн евро. Проект максимально адаптировали к нуждам библиотеки. При этом удалось сэкономить для МГУ около 1 млн евро. В настоящее время в библиотеке установлены стеллажи, сконструированные и изготовленные в компании «ШЕЛВЕР».

Компания продолжает развиваться. Ее сотрудники изучают мировой опыт, посещают международные и отечественные выставки. Особое внимание уделяют обучению персонала — это одна из основных статей расходов. Все менеджеры «ШЕЛВЕР» имеют высшее образование, двое имеют дипломы МВА. Компания реализовала более 30 крупных заказов и свыше 1 000 небольших. Годовой оборот компании составляет около 500 млн руб.

Анализируя деятельность компании «ШЕЛВЕР», ее топ-менеджер О.В.Ковальчук считает, что поворотными для развития бизнеса были следующие решения:

- 1) создание собственного конструкторского бюро, что позволяет реализовывать такие проекты, которыми конкуренты не занимаются;
- 2) прием на работу профессиональных менеджеров и конструкторов;

3) организация производства и реализации продукции высокого качества, которая имеет международный сертификат качества ISO 9000.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какой из методов проектирования организационных структур — аналогии, экспертный, структуризации целей и организационного моделирования — использован при создании компании «ШЕЛВЕР»?
2. Какие вы можете предложить пути совершенствования организации работы этой компании?

Глава 3

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ. ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 1

Когда-то некий господин Петр Иванович Омлетов управлял рестораном. Это был большой ресторан на главной торговой улице большого города, например Москвы. Ресторан был подразделением сети ресторанов, охватывающей всю Россию. П.И. Омлетов не был владельцем ресторана, просто владельцы поставили его во главе штата сотрудников и присвоили ему звание «менеджер», что символизировало его ответственность за работу ресторана.

Поначалу П.И. Омлетов думал, что его работа заключалась в том, чтобы продавать продукцию ресторана, но вскоре понял, что продажа блюд была просто средством для достижения цели, а целью являлось извлечение прибыли. Он говорил, что его работа точно такая же, как у ведущих менеджеров крупнейших фирм, единственное различие состояло в масштабах бизнеса и количестве помощников в распоряжении менеджера.

В распоряжении у П.И. Омлетова были только официанты и помощник менеджера, в то время как ведущий менеджер крупной фирмы имел возможность нанять разных работников для выполнения задач, которыми непосредственно занимался П.И. Омлетов. Он отзывался о себе как об очень занятом человеке, который обеспечивал прибыльность ресторана, да еще так, что она росла с каждым годом. Однажды его друг Александр Сергеевич Бизнесов сказал ему: «Ну, хорошо, вот ты говоришь, что твоя работа — обеспечивать получение прибыли, но это ничего не говорит мне о том, что же ты в действительности делаешь весь день в ресторане. Как же ты добиваешься того, чтобы ресторан приносил деньги?».

П.И. Омлетов охарактеризовал свою работу так: «Каждый день я слежу за тем, чтобы ресторан вовремя открывался, содержался в полном порядке и чистоте, имел опрятный вид, чтобы в него

хотелось зайти и было приятно находиться. Я также должен обеспечить, чтобы весь штат сотрудников выглядел опрятно и имел хорошее настроение. Я отвечаю на телефонные звонки и улаживаю вопросы, связанные с жалобами посетителей. Я обязан согласовывать время отпусков и обедов и составлять соответствующие графики, с тем чтобы посетителей в ресторане обслуживала полноценная смена официантов. Каждый день я везу выручку в банк и проверяю сумму по общим цифрам в сводных отчетах. Мой помощник заполняет все приходящие из главного офиса бланки под моим руководством. Ежедневно я проверяю оформление витрин и слежу за тем, чтобы все ремонтные и профилактические работы проводили быстро и надлежащим образом. Если я хочу осуществить большие перестройки и переделки в ресторане, я должен получить согласие на это со стороны главного офиса, а для этого я должен хорошо аргументировать свою точку зрения, что требует подготовки. То же касается и приема на работу дополнительных сотрудников или даже увольнения кого бы то ни было. Я также обязан принимать решения о том, какие продукты заказывать на общем складе и какое меню следует разрабатывать. Наконец, я должен просматривать все приходящие бумаги, ведь многие из них поступают из главного офиса с указаниями, что мне делать, а чего не делать. Некоторые из этих документов действительно важны, как, например, еженедельный бухгалтерский отчет, показывающий объем нашего оборота и нашей прибыли. Этот документ показывает мне, как у нас идут дела, и ориентирует всех нас».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Что входит в обязанности П.И. Омлетова и позволяет назвать его менеджером?
2. Далее перечислены задачи, которые решает П.И. Омлетов:
 - открывать ресторан вовремя;
 - следить за тем, чтобы ресторан был чистым и привлекательным;
 - следить за тем, чтобы персонал хорошо выглядел;
 - поддерживать высокий моральный дух в коллективе;
 - отвечать на телефонные звонки;
 - разбираться с жалобами покупателей;
 - определять рабочее время сотрудников;
 - проверять соответствие сданной выручки кассовым отчетам;
 - сдавать деньги в банк;
 - руководить помощником менеджера;
 - держать под контролем оформление витрин;

- осуществлять надзор над ремонтными и профилактическими работами;
- вырабатывать идеи по усовершенствованию;
- принимать решения о приеме на работу и увольнении сотрудников;
- делать заказы на пополнение запасов;
- принимать решения о количестве продуктов и разработке меню;
- читать корреспонденцию;
- отвечать на корреспонденцию и выполнять содержащиеся в ней указания;
- изучать еженедельный отчет о прибылях;
- предпринимать что-нибудь, если отчет о прибылях показывает неблагоприятное состояние дел.

Отметьте среди перечисленных те виды работы, которые, на ваш взгляд, являются элементами менеджмента. В качестве ориентира скажем, что работа, которую может выполнить любой, не является работой менеджера.

Ключ: 1) если отметить все эти задачи, как относящиеся к менеджерской работе, то это будет правильно только в том смысле, что П. И. Омлетов несет ответственность за то, чтобы все эти задачи были выполнены;

2) однако многие из этих задач могли бы выполнять любые другие сотрудники ресторана, П. И. Омлетову нужно было только возложить на них соответствующие обязанности (т.е. делегировать эти обязанности);

3) с другой стороны, в этом списке есть работы, которые мог выполнять только он. Это внешний вид сотрудников и их моральное состояние, финансовые обязанности, руководить своим помощником, вырабатывать идеи по усовершенствованию, принимать на работу и увольнять, принимать решения о заказах и меры для повышения прибылей;

4) некоторые виды работы попадают в категорию «не хочется делать, но нужно» — отвечать на телефонные звонки, работать с корреспонденцией, изучать еженедельный отчет о прибылях;

5) другие входят в категорию «не обязан делать, но нравится» — рассматривать жалобы покупателей и держать под контролем оформление витрины;

6) остальные задачи мог бы выполнять любой сотрудник, потому что для этого не требуется принятия решения.

Например, для открытия ресторана вовремя менеджер, несущий ответственность за это, может назначить исполнителя, так как от него не требуется принятия решения. С другой стороны, задача заказа продуктов со склада и разработка меню требует принятия решения, которое серьезно влияет на прибыльность бизнеса. Это — сфера ответственности самого менеджера. Аналогично кадровые вопросы менеджер должен решать сам: П. И. Омлетову платили заработную плату за то, чтобы персонал работал эффективно и с энтузиазмом.

Если в магазине работают угрюмые и неприветливые сотрудники, то ответственность за это несет менеджер.

Многие люди фактически являются менеджерами, хотя их должности называют по-другому: «должностное лицо», «ответственный работник», «администратор», «директор», «официальный представитель».

Являются ли менеджерами индивидуальный торговец, премьер-министр, армейский полковник, архимандрит, старший таможенник?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 2

С. В. Кравченко в 30 лет защитил докторскую диссертацию в области прикладной механики и машиностроения. Занимая должность ведущего научного сотрудника Российской академии наук, работал научным консультантом в США, странах Европы и Азии. В 1992 г. он был назначен на пост регионального президента компании «Боинг» (США) в России и странах СНГ. Компания «Боинг» — крупнейший в мире производитель ракетополетов, телекоммуникационных спутников, гражданских и военных самолетов; занимает лидирующие позиции в области противоракетной обороны, пилотируемых полетов и услуг по запуску космических аппаратов. Совокупный доход компании составляет более 52 млрд долл.

Представляет интерес опыт работы С. В. Кравченко — российского топ-менеджера во всемирно известной американской корпорации. В 1994 г. под его руководством было реализовано предложение от компании «Боинг» о создании в России научно-технического центра. Ему удалось должным образом представить американцам российские научные аэрокосмические знания и опыт. Научно-технический центр существует и в настоящее время, это самый большой центр американской компании за пределами США. Следующим проектом С. В. Кравченко стало создание в 1998 г. конструкторского центра компании «Боинг» в России. За истекший период сотрудникам центра удалось выполнить большое количество интересных проектов, включая строительство Международной космической станции, проект по запуску искусственных спутников Земли «Морской старт», организацию кроссполярных маршрутов.

Далее приведены используемые С. В. Кравченко основные подходы к организации производственной деятельности и работе с персоналом.

Организация работы. В конструкторском центре работает около 100 штатных сотрудников. Остальные 1 000 инженеров,

450 ученых и 250 программистов работают в российских самолетостроительных компаниях, космическом центре, частных инженерно-сервисных фирмах. Эти компании ежегодно получают многомиллионные заказы и платят своим сотрудникам хорошую заработную плату, достаточную для того, чтобы люди оставались работать на предприятиях. Такой команды нет ни в одной американской компании, работающей за пределами США. Все инженеры имеют возможность поехать на стажировку за границу, освоить новейшие методы проектирования, научиться всему тому, чему они не могли научиться в России, и приложить свое образование, знания и российскую традицию для того, чтобы строить самые современные самолеты, а главное у них есть перспектива дальнейшего профессионального роста.

Работа с кадрами. В работе с персоналом есть несколько основных составляющих. Первая составляющая — харизматическое лидерство. Нужно искренне верить в перспективу работы и заражать этой верой людей. Вторая составляющая — подбор лидеров высочайшего уровня. Набирать таких людей со стороны все труднее, поэтому они повышают свою квалификацию в компании. Все директора конструкторского центра от одного года до двух лет работали в США. Они американизировались и вернулись оттуда в несколько раз более сильными. Для дальнейшего развития компании необходимо больше менеджеров, имеющих опыт работы и на Западе, и в России. Нужны менеджеры, которые умеют продавать самолеты. Подготовка каждого такого специалиста занимает очень много времени. Третья составляющая — забота о кадрах низшего звена. Необходимо создать такие условия, которые могли бы привлекать и готовить инженеров и ученых. Менеджер должен быть заинтересован в том, чтобы 100—150 хороших инженеров ежегодно приходили в компанию. Отношение к делу действительно очень важно. Нужно брать тех, кто горит желанием научиться и хочет работать.

Качества менеджера. Есть несколько критериев успешного человека как в жизни, так и в работе. Первый критерий — человеку должно быть очень интересно то, что он делает. Второй критерий — должна быть вера в себя, т.е. абсолютная уверенность в том, что можно научиться чему угодно. Необходимо уметь учиться, впитывать информацию, анализировать ее и применять на практике. Необходим опыт, который позволяет учиться новому достаточно быстро. Третий критерий — непосредственно менеджеру нужно творчески относиться к делу и научить своих сотрудников творить. Все, что делает менеджер, он делает не один.

У него должна быть эффективно работающая команда — люди, которые абсолютно преданы делу. В таком сложном бизнесе, как авиация и космос, никто отдельно взятый не знает всего, но если менеджер создает сильную команду, она может достичь больших успехов.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. В чем состоит основная причина успешной деятельности российского топ-менеджера?
2. Насколько соответствуют вашим представлениям о работе с кадрами методы С. В. Кравченко?
3. Можно ли утверждать, что залогом эффективной работы российского конструкторского центра компании «Боинг» является личность ее руководителя?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 3

В СССР в силу объективных причин у советских руководителей отсутствовали необходимые в условиях капиталистического рынка управленческие знания и навыки. Поэтому в переходной экономике России потребность в создании механизмов корпоративного управления оказывается особенно острой. Отсюда неизбежность ротации (обновления) высших управленческих кадров (топ-менеджеров). Естественный, казалось бы, ход этого процесса осложнен последствиями приватизации, реализованной на начальном этапе рыночных реформ. Результатом ее стало сосредоточение преобладающего пакета акций в руках инсайдеров — работников предприятий.

На наиболее крупных и привлекательных для собственников предприятиях инсайдерская структура собственности оказалась недолговечной. Контроль над ней быстро перешел к аутсайдерам — внешним акционерам. Однако на большей части российских промышленных предприятий инсайдерский профиль собственности сохранился. Инсайдеры остаются наиболее крупной категорией собственников.

Темпы обновления высших управленческих кадров все еще незначительны. В среднем ежегодно новый генеральный директор появляется примерно на каждом десятом предприятии, а новый председатель совета директоров — примерно на каждом пя-

том. В целом примерно на 40 % предприятий такие руководители сохранили свои позиции еще с советских времен. Этому имеется достаточно простое объяснение.

Продолжительность пребывания топ-менеджеров у власти во многом зависит от складывающихся структур собственности и контроля над ней. Чем дольше предприятием руководит его нынешний директор, тем больше пакет акций, принадлежащий менеджерам и работникам данного предприятия (инсайдерам). Если стаж работы генерального директора не превышает одного года, соотношение между пакетами акций, принадлежавших аутсайдерам и инсайдерам, составляло 70 % к 30 %. На предприятиях, на которых стаж работы генерального директора был более десяти лет, оно было обратным — 30 % к 70 %. Таким образом, доминирование инсайдеров, низкий уровень концентрации собственности и малая подвижность ее структуры отрицательно влияют на темпы ротации, способствуя укреплению позиций действующих руководителей на своих постах.

Существует и другая важная характеристика топ-менеджеров — предыстория их появления на руководящих должностях. В нашей стране сохраняется преобладание инкумбентов, т.е. тех, кто до своего назначения на высшие посты уже работал на данном предприятии и входил в состав руководства. Так, из занявших должность генерального директора 5 — 10 лет назад, инкумбентов было примерно 80 %. В то же время среди занявших аналогичную должность недавно — не более 30 %. Это означает, что доля инкумбентов постепенно сокращается.

«Происхождение» высшего управленческого персонала также связано с характеристиками собственности. На предприятиях, где советы директоров возглавляли инкумбенты, преобладающая часть акций была сосредоточена в руках инсайдеров, тогда как на предприятиях, которые возглавляли топ-менеджеры «со стороны», — в руках аутсайдеров.

Большое значение имеет также концентрация собственности: чем она выше, тем больше вероятность, что во главе совета директоров будет стоять человек со стороны. Когда величина пакета, принадлежащего самому крупному акционеру, составляет не более 10 %, совет директоров практически всегда возглавляет бывший сотрудник предприятия, а когда она превышает 50 %, такое наблюдается менее чем в половине случаев. Таким образом, инсайдерская собственность, низкий уровень ее концентрации и низкие темпы межгруппового перераспределения акций, как правило, благоприятствуют длительным срокам работы топ-менедже-

ров, а также продвижению на эти посты инкубентов. Напротив, аутсайдерская собственность, высокий уровень ее концентрации и высокие темпы межгруппового перераспределения акций обычно способствуют обновлению руководства и создают условия для прихода людей со стороны.

Итак, система корпоративного управления благоприятствует отбору более эффективных топ-менеджеров и повышению качества их труда. Однако динамика этих изменений в России все еще незначительна, что связано с широким распространением собственности инсайдеров.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Почему в условиях рыночной экономики к топ-менеджерам предъявляют повышенные требования?
2. В чем заключается основная причина невысоких темпов ротации руководящего состава большей части российских предприятий?
3. Почему процесс ротации руководящего звена управления предприятиями осуществляется более высокими темпами на крупных, привлекательных с позиций имеющейся собственности предприятиях?
4. Насколько важна с позиций менеджмента проблема предыстории топ-менеджера?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 4

Далее приведен опыт работы одного из крупнейших московских ризлтерских агентств.

Структура компании. В структуре фирмы кроме головного офиса работают региональные отделения, в составе которых обычно по одному отделу продаж и аренды. Отделения имеют достаточную независимость, самостоятельность в рекламной, кадровой стратегии, маркетинге. Но пакет договоров единый, затратная часть определяется из центра, финансовые потоки централизованы, хотя каждое отделение развивается в меру собственных финансовых возможностей. Оформление всех сделок происходит тоже в головном офисе. Там есть банковский депозитарий, нотариусы, созданы все другие необходимые условия для работы.

Основные функции генерального директора как менеджера. Генеральный директор считает себя скорее директором по связям с общественностью, представителем в общественных и государственных организациях и в какой-то степени консультантом для руководителей подразделений.

Непосредственное оперативное управление работой осуществляют руководители отделов. Однако не реже, а обычно чаще, чем один раз в месяц, генеральный директор с каждым из них анализирует результаты работы подразделения и как консультант подсказывает, что следует сделать или поправить. Работа в компании организована таким образом, что любой руководитель отдела больше генерального директора заинтересован в увеличении доходов своего подразделения, поскольку его заработок напрямую зависит от результатов труда его подчиненных и умения руководителя организовать их работу.

Еще одна функция генерального директора — умение перегруппировать трудовые ресурсы компании. Стратегия руководства людьми состоит не в умении увольнять, а найти каждому сотруднику свою должность.

Организация работы с кадрами. Стратегия кадровой работы состоит в постоянном повышении квалификации сотрудников фирмы. Компания неохотно берет людей на руководящие должности со стороны. Если все же такая ситуация возникает, то это скорее вынужденная мера. Все руководители отделов продаж жилья на вторичном рынке, на которые приходится основная часть оборота компании, начинали с должности стажера. Соответствие руководителя корпоративной культуре фирмы является основой успеха компании.

В штате агентства работает профессиональный астролог, кандидат физико-математических наук. Генеральный директор лично консультируется у ректора Академии астрологии. С астрологами агентство работает уже несколько лет. Сотрудники, принимаемые на работу на руководящие должности, проходят обязательную консультацию и согласование астрологов.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Постарайтесь обобщить опыт работы риэлторской компании. Что в ее деятельности вам представляется наиболее важным?
2. Не ограничивает ли круг своих обязанностей генеральный директор?

3. Должен ли менеджер такого уровня, как генеральный директор, ограничиваться лишь консультированием руководителей отделов, предоставив им полную самостоятельность в оперативной работе подразделений?
4. Согласны ли вы с необходимостью участия астрологов в работе по подбору и расстановке кадров?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 5

Плanning-менеджеры — это «впередсмотрящие» в компаниях, производящих и продающих товары массового спроса. Работая в составе отдела маркетинга или отдела продаж, они составляют прогноз: сколько продукции и на какие участки нужно поставить в будущем. Функция планирования поставок существует в каждой компании, работающей на широкого потребителя. Однако людей в должности планнинг-менеджера пока можно встретить только в офисах иностранных корпораций.

В. В. Дурбажев работает планнинг-менеджером компании «Samsung». Подавляющая часть его работы — это исследования рынка — сбор информации о предпочтениях потребителей, продажах у конкурентов. Полученную информацию отправляют в штаб-квартиру компании в Южной Корее. Там тоже есть планнинг-менеджеры, они занимаются планированием на более высоком уровне. В. В. Дурбажев отвечает за планирование продаж телевизоров, магнитофонов и лазерных видеодисков в России и республиках СНГ.

Для более точного планирования количества товара на складе используют информацию о рынке, проводят сравнение продукции и цен, статистику продаж компании «Samsung» и ее конкурентов. Дополнительную информацию можно найти в Интернете или приобрести в маркетинговых агентствах. Также изучают анкеты покупателей, опрашивают дилеров. Они знают, что нужно покупателю. Критерий оценки работы планнинг-менеджера — количество товара, залежавшегося на складах или, наоборот, недостающего в магазинах. Недостаток товара в торговых точках и его избыток на складах — это прямые убытки компании.

Плanning-менеджер влияет не только на объем партий и количество выпускаемой продукции. Так, В. В. Дурбажев убедил своих руководителей поставлять в Россию 14-дюймовую модель

телевизора не только в традиционном черном корпусе, но и в белом, с белыми шнурами и белым пультом дистанционного управления. В своем прогнозе он ориентировался на опросы продавцов. Свои предложения по товару есть также у каждого покупателя. Вся работа состоит в том, чтобы собрать новые идеи и довести их до конечного результата. Задача планнинг-менеджера — скоординировать усилия разных людей на поиск того, что будет пользоваться спросом. Иногда приходится планировать продажи товаров, которых еще не было на прилавках, как бы предугадывать реакцию покупателей на совершенно новый продукт.

В России практически всегда на должность планнинг-менеджера принимают россиян, а не иностранцев. Считают, что представителю этой профессии необходимо хорошо ориентироваться во вкусах потребителей и иметь опыт работы на местном рынке. Однако бывают исключения.

В российском представительстве компании «Sony» должность планнинг-менеджера занимает японец М. Сутиока. По его мнению, планнинг-менеджмент в России не отличается от планнинг-менеджмента в других странах.

Особенности российского варианта заключаются в том, что больше внимания обращают на общее экономическое и политическое положение в стране, но это разница в уровне внимания, а не методов.

Основным методом работы планнинг-менеджера обычно является изучение отчетов, но иногда приходится ездить в командировки, чтобы оценить обстановку на месте. Если в каком-либо городе продажи вдруг упали, планнинг-менеджер должен разобраться, в чем причина: дилер что-то сделал не так или у покупателей сменились приоритеты.

Специального курса по планнинг-менеджменту в учебных заведениях не существует. В западных странах планнинг-менеджеров предпочитают готовить внутри фирмы. Считается, что способность к анализу и точным предсказаниям у человека либо есть, либо нет. Научить этому нельзя, все проявляется в деле.

Планнинг-менеджеру необходимо обладать специфическими навыками и прежде всего умением анализировать многофакторную информацию, рисковать и принимать нестандартные решения. Планнинг-менеджмент — это решение задачи с многими неизвестными. Неудивительно, что на эту должность обычно берут людей с опытом и высоким интеллектом.

Обычно базовым образованием планнинг-менеджера в России является экономическое или техническое (особенно, если фирма торгует бытовой техникой или компьютерами). Работать по этой специальности в стремительно развивающейся информационной сфере сложнее всего. Каждый год приносит на рынок новинки, и нужно знать, какую группу потребителей и чем можно привлечь. Особый случай, когда фирма предлагает рынку что-то принципиально новое — товар, спрос на который еще нужно формировать.

Интуиция в работе планнинг-менеджера не играет решающей роли. Многие процессы можно прогнозировать исходя из статистических данных и опыта. Все можно рассчитать по математической модели. Планнинг-менеджер имеет дело с вероятностными процессами. Обычно он составляет два прогноза продаж: текущий — на месяц, а также перспективный — на полтора года. Краткосрочный прогноз сделать всегда проще. Требуемая точность попадания в прогнозах — плюс-минус 10 %.

В работе планнинг-менеджера и брэнд-менеджера есть много общего. Разница состоит в том, что последний формирует концепцию продаж, а планнинг-менеджер следит за процессом. Именно поэтому планнинг-менеджеры не получают вознаграждения в виде процента от объема продаж. Они получают твердую ставку. В российских офисах западных компаний прогнозированием продаж могут заниматься специалисты, должность которых называется иначе. Так, в московском представительстве компании «Electrolux» обязанности планнинг-менеджеров частично выполняют продукт-менеджеры, которые анализируют историю продаж товара и составляют прогнозы продаж. Без этого такой большой компании невозможно работать.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Что является главным в работе планнинг-менеджера?
2. Как оценить эффективность деятельности планнинг-менеджера?
3. Что должен уметь делать планнинг-менеджер? Проанализируйте приведенный далее перечень обязанностей менеджера:
 - обрабатывать информацию о продажах, полученную от сейлз-менеджеров и дилеров;
 - заказывать необходимые исследования у маркетологов своей фирмы или в агентствах-партнерах;
 - собирать информацию о деятельности и планах конкурентов;

- анализировать анкеты покупателей и данные о потребительских предпочтениях;
 - подготавливать краткосрочные прогнозы на ближайшие 2—3 мес для планирования поставок готовой продукции;
 - подготавливать долгосрочные прогнозы на 1—2 года для планирования заказа производству;
 - прогнозировать возможную реакцию потребителей на новый товар фирмы.
- Считаете ли вы необходимым исключить соответствующие пункты? Приведите необходимые аргументы.
4. Можно ли дополнить перечень? Если да, сформулируйте свое (свои) предложение (я).
 5. Почему в российских компаниях практически нет планинг-менеджеров? Какими объективными обстоятельствами это можно объяснить?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 6

В 1992 г. два выпускника аспирантуры МГУ — Т. Г. Яппаров и И. Р. Касимов решили заняться бизнесом. На базе разработанного ими программного решения для автоматизации предприятий на основе технологии «клиент — сервер» они создали компанию, которую назвали «АйТи» — по имени быстро развивающейся в мире новой отрасли Information Technology.

До 1998 г. бизнес «АйТи» ежегодно удваивался (затем в результате кризиса объемы компании сократились на треть), и в своем развитии быстрорастущая компания могла рассчитывать только на себя. Инфраструктура технологического бизнеса в России была развита слабо. Обойтись своими силами пришлось и в другом случае. Посчитав, что многие клиенты не могут себе позволить импортных комплектующих для корпоративных сетей, в компании начали самостоятельно изготавливать некоторые их компоненты. Все новые проекты финансировались главным образом из внутренних источников — заемные средства не превышали 20 % стоимости проекта.

Если в начале 1990-х гг. заказчиков представляли в основном инженеры, то к концу десятилетия к информационным системам начали проявлять интерес и управленцы. Менеджеры начали формулировать задачи разработчикам и активно участвовать в выборе решений. А поскольку разговор клиента с поставщиком может идти только на равных, то изменение заказчиков потребовало «симметричного» ответа. Требуемых специалистов-менеджеров руководители компании «АйТи» частично нашли в собствен-

ной компании, частично на стороне. Компетентных менеджеров нужно было наделить большей самостоятельностью. Длительное время создатели компании лично управляли всеми ее подразделениями. Такая модель совершенно естественна для этапа становления бизнеса, но в какой-то момент она начинает сдерживать развитие системы. Иерархичность замедляет процесс принятия решений. Кроме того, эта модель управления требует большой централизации, что резко увеличивает издержки. Поэтому руководители компании решились на реорганизацию.

Переход от вертикальной структуры управления к горизонтальной становится необходимым, когда система быстро усложняется. Если увеличивается объем работы по основному виду деятельности, то масштаб структуры предприятия просто изменяется. Если же бизнес начинает развиваться в нескольких направлениях, то вертикальная система управления им будет серьезно затруднена. Единственный выход — дать больше самостоятельности подразделениям. При этом верхний уровень управления (топ-менеджмент), отслеживая действия структурных звеньев, больше не должен стремиться контролировать множество параметров бизнеса. Необходимо сосредоточиться на контроле главного из них — эффективности.

В результате проведенной реорганизации управления бизнес-подразделения компании стали самостоятельными балансовыми единицами, что позволило решить сразу две задачи. Во-первых, были созданы предпосылки для возможных инвестиций в перспективные направления. Во-вторых, топ-менеджмент компании «АйТи» перешел от контроля множества параметров к контролю основного из них — отдачи капитала. Перед новым директором была поставлена задача: научиться управлять стоимостью услуг. Изменилась и система оценки труда и поощрений за успешную работу. Доход руководителей каждой структурной единицы увязан с доходностью его подразделения. В целом коллектив встретил реорганизацию с пониманием, хотя были и недовольные. При прежней модели сотрудники могли ссылаться на былые заслуги и использовать личные отношения с руководством. Новые менеджеры, получив права, в том числе и на формирование штата и уровень оплаты труда, начали руководить по-новому. Критерием оценки работы стала успешная работа с клиентами.

Основной товарооборот компании по-прежнему дает системная интеграция, но в бизнесе компании «АйТи» очень быстро увеличивается доля услуг. К перечню сервисов добавились кон-

салтинговые услуги по управлению проектами и системами качества. Руководство компании стремится развивать рынок сервисов, технологий взаимодействия с клиентами и хочет, чтобы клиенты были довольны предоставляемыми услугами и заказывали новые. Много лет «АйТи» продвигала собственные продукты (программные и аппаратные решения). Теперь менеджмент компании считает, что такой бизнес ограничен. Ориентация на услуги требует готовности внедрять не только продукты собственного производства, но и решения других компаний. В такой ситуации может возникнуть конфликт интересов между входящими в состав «АйТи» структурными подразделениями.

Пришлось обратиться к западному опыту, в частности практике работы известной американской компании «Hewlett-Packard» («НР»). Оказалось, что в «НР» все устроено достаточно просто. Для оптимального совмещения двух основных видов деятельности — продвижения собственных продуктов и системной интеграции как сервиса — существует единая торговая марка. Все внутренние производители продукции являются юридическими лицами и работают на тех же основаниях, что и прочие производители. И каналом для них является не только сама фирма «НР», но и сбытовые сети.

Эта модель послужила образцом для компании «АйТи». В настоящее время ядро компании составляют не столько инженеры-разработчики, сколько экаунт-менеджеры, ориентирующиеся на долгосрочные отношения с клиентами. Именно эти менеджеры определяют, что нужно заказчику и какие продукты необходимо поставить клиенту.

В настоящее время товарооборот компании «АйТи» составляет десятки миллионов долларов. Численность штата — около 800 чел. У компании семь региональных представительств, гарантирующих ей почти половину всех доходов. Три четверти оборота компании обеспечивается за счет внедрения сетевых проектов. Оставшаяся часть товарооборота — это продажа собственных программных продуктов и систем управления, а также консалтинг. Конечной целью реформ компании «АйТи» является создание открытого акционерного общества с высокой капитализацией.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Что собой представляет иерархическая структура управления? Почему топ-менеджерам российской компании «АйТи» пришлось от нее отказаться?

2. В каком случае целесообразно переходить от вертикальной структуры управления к горизонтальной?
3. Что дает предоставление менеджерам структурных подразделений компании «АйТи» максимальной самостоятельности в работе?
4. В чем заключается основная идея организации и управления производством продукции американской компании «Hewlett-Packard»?
5. Почему целью дальнейшего развития компании «АйТи» является создание открытого акционерного общества? Какие преимущества имеет такая форма создания предприятия?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 7

И. Буздин, опытный российский менеджер, решить организовать Центр российской моды в российской глубинке. Небольшой г. Весьегонск находится в Тверской области. Выбраться оттуда на общественном транспорте можно лишь два раза в сутки: утром уходит автобус в Тверь, днем — поезд до соседнего городка Сонково. Одним словом, типичная российская глубинка. Однако именно здесь И. Буздин, в недалеком прошлом совладелец сети столичных магазинов обуви под торговой маркой «Ж», решил организовать пошив модной одежды.

Решив переквалифицироваться в продавца одежды российских дизайнеров, И. Буздин вначале договорился о сотрудничестве с модельером С. Французовой. В Москве открыты 10 магазинов, где продается разработанная ею одежда. Аналогичные магазины есть в г. Новосибирске, Екатеринбурге, Перми и еще нескольких российских городах. Кроме того, Буздин открыл пять магазинов, в которых торгуют одеждой модельера Е. Островской. Намечается организация торговли одеждой и других современных российских специалистов. Со всеми дизайнерами И. Буздин заключает договор на пять лет, в течение которых они не могут продавать свои вещи самостоятельно. Цены в новых магазинах рассчитаны на молодежь среднего класса: примерно 50—70 долл. за одну вещь.

До последнего времени И. Буздин размещал заказы на пошив одежды в Китае, там же, где раньше производили обувь для сети «Ж». Однако предприниматель быстро понял, что жизненный цикл модной одежды очень мал. Если заказывать хиты продаж в Китае, то в Москве модель появится только через 3 нед, когда спрос на нее уже может упасть. К тому же китайские швейники

в последнее время повысили стоимость своих услуг на 20 %. Их фабрики, способные шить дизайнерскую одежду, в настоящее время загружены заказами со всего мира. Единственный выход — производить одежду в России.

В поле зрения И. Буздина г. Весьегонск попал случайно. Предложение о продаже пищевого комбината в Тверской области он обнаружил в Интернете. В связи с банкротством этого комбината информацию рассылал арбитражный управляющий. Покупка и переоборудование производства обошлись в 1 млн долл. Изолированность г. Весьегонска И. Буздину только помогла — отсюда на работу в крупные города народ не ездит. Из других производств конкуренцию швейной фабрике на местном рынке труда составляют только винодельческий и маслосыродельческий заводы. Желающих устроиться на новое производство много. В основном это женщины, доля которых среди официально зарегистрированных безработных в России наибольшая. Средняя заработная плата на фабрике на 25 % меньше, чем в Китае. Для всех прошедших собеседование организуют трехмесячные курсы кройки и шитья.

И. Буздин строит далеко идущие планы: рядом с производственными цехами он хочет разместить дизайн-центр и лабораторию компании, где будут трудиться специалисты из Москвы. Для них И. Буздин возводит новые комфортабельные деревянные дома. Ему также пришлось построить собственную котельную, чтобы не быть зависимым от сильно изношенной городской теплотрассы.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. К какому из основных типов производства (массовому, серийному, единичному) можно отнести организацию пошива модной одежды в г. Весьегонске Тверской области?
2. Какие достоинства и недостатки имеет выбор места для данного производства?
3. Насколько показателен опыт предпринимательской деятельности И. Буздина для современной России?

Глава 4

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 1

Французский писатель, мастер афоризмов Жан де Лабрюйер (1645—1696) в книге «Характеры, или Нравы нашего века» сказал: «Я беру на себя смелость утверждать, что люди лучше умеют составлять планы, нежели выполнять их; им легче решить, что нужно сказать или сделать, чем сказать или сделать то, что нужно. Часто, обсуждая какое-нибудь дело, мы решаем о чем-то умолчать, но затем — то ли по горячности, то ли из-за несдержанности в речах, то ли в пылу разговора — первым делом разглашаем наш секрет».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с тем, что эти слова звучат достаточно актуально и в наши дни?
2. Почему для менеджера важно не только умение грамотно составлять планы, но и стремление к их безусловному выполнению?
3. Объясните смысл фразы «...им легче решить, что нужно сказать или сделать, чем сказать или сделать то, что нужно». О чем здесь идет речь? Какое это имеет отношение к менеджменту?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 2

Компании «Coca-Cola» и «PepsiCo» являются извечными конкурентами на рынке прохладительных напитков и сопутствующей продукции. В 1999 г. компания «Coca-Cola» при стабильном объеме продаж получила на 20 % меньше чистой прибыли. В результате генеральный директор Д. Ивестер стал первым в истории компании «Coca-Cola» топ-менеджером, которого совет директоров

уволит. Между тем, в компании «PepsiCo» генеральный директор Р. Энрико сумел повысить прибыль с 2,5 млрд долл. до 2,8 млрд долл. За то время, в течение которого он руководит компанией, эксперты положительно воспринимали большинство его решений. Финансовые аналитики наперебой советуют покупать ценные бумаги компании.

В компании «PepsiCo» Р. Энрико работает на протяжении почти всей своей карьеры. В 1980-е гг. Р. Энрико руководил американскими операциями компании и уже тогда прослыл мастером верных решений. В 1991 г. он был переброшен на другой участок — возглавил подразделение компании «PepsiCo», выпускающее чипсы и другие пакетированные закуски. Компания тогда как раз начала проигрывать конкурентам. Более мелкие производители чипсов проявляли активность, организовав широкую торговлю на уличных лотках и в мелких торговых точках. Р. Энрико опередил конкурентов с помощью социальной рекламы. Под слоганом «Верните улицы!» потребителей убеждали, что покупать чипсы нужно в магазинах, а не где придется. А спустя еще два года менеджер решил, что заниматься бизнесом ему надоело, и ушел в бессрочный отпуск.

В начале 1995 г. тогдашний генеральный директор компании У. Кэллоуэй, у которого врачи диагностировали рак, уговорил его вернуться в компанию «PepsiCo». Р. Энрико не мог отказать У. Кэллоуэю. Такого профессионала, как Р. Энрико, можно было заманить не размером заработной платы, а сложностью задачи и перспективами. Ему предложили возглавить подразделение, управляющее принадлежащими компании сетями быстрого питания. А это 29 тыс. ресторанов под знаменитыми марками «Pizza Hut», «Taco Bell» и «Kentucky Fried Chicken». Таким образом, Р. Энрико становился одним из основных кандидатов на главный пост в компании «PepsiCo». Несколько месяцев спустя Р. Энрико уже был назначен на пост генерального директора, так как болезнь не позволяла У. Кэллоуэю исполнять свои обязанности. Как и во всех предыдущих случаях в своей карьере, Р. Энрико принял бразды правления не в лучший момент. Дела в компании были запущены; компания «PepsiCo» отдала часть рыночной доли конкурентам из компании «Coca-Cola». Р. Энрико предстояло поднимать всю компанию.

Первое, что он сделал, — поставил под сомнение стратегию компании, применявшуюся в течение предыдущих нескольких десятков лет. «А зачем нам, собственно, тратить огромные деньги и распылять усилия в глупом стремлении потеснить компанию

«Coca-Cola» везде, где только можно? — риторически спрашивал Р. Энрико своих новых подчиненных. — Не лучше ли сфокусироваться на каких-то участках?». Лучше всего напитки и продукты компании «PepsiCo» в то время продавались в супермаркетах. Р. Энрико решил и в дальнейшем сфокусировать внимание на сотрудничестве с крупными продовольственными сетями.

Вместо того чтобы на первых порах хорошо разобраться в делах внутри компании, Р. Энрико выделил три недели на встречи с первыми лицами крупнейших ритейловых сетей. Новый генеральный директор компании «PepsiCo» напоминал партнерам, что продукция компании приносит магазинам до 20 % оборота, и предлагал вместе подумать, как еще больше увеличить эти цифры. После этих встреч он получил любопытную информацию к размышлению. Как ему было известно, напитки компании повсеместно выставляются на полках (выкладкой занимается непосредственно компания «PepsiCo») вместе с собственной упакованной продукцией. Посетители супермаркетов, покупая чипсы, вынуждены покупать и газированную воду для утоления жажды, неизбежной после их поедания. На встречах с руководителями ритейловых сетей Р. Энрико выяснил неприятную для него вещь: две трети покупателей действительно вместе с чипсами покупают напитки. Однако каждый второй из этих людей покупает газированную воду одного из конкурентов компании «PepsiCo».

Отучив какое-то количество покупателей от этой вредной для компании привычки, Р. Энрико снова сумел бы поднять собственные продажи и отнять доходы у конкурентов. Для решения этой задачи глава компании «PepsiCo» нанял на должность сейлз-директора А. Кэри, переманив его из компании «Procter & Gamble». Изучив положение дел с продажами газированной воды, А. Кэри предложил Р. Энрико направление атаки на конкурентов. Он обратил внимание на то, что доля напитков компании «PepsiCo» в продажах различных магазинов, даже принадлежащих одной из сетей, может варьировать в пределах от 2 до 5 %. Если поднять показатели в наиболее «отстающих» магазинах, то только в этой отдельно взятой сети можно повысить ежемесячные продажи напитков на 10 млн долл. Сейлз-менеджеры компании получили задание улучшить мерчандайзинг в этих магазинах — найти способ расположить напитки на полках супермаркетов «повыгоднее». Эффект перекрыл все ожидания: продажи в этих торговых точках сразу же выросли на 11 %. Элементарное «передвижение» газированной воды и чипсов поближе друг к другу увеличивало доходы еще на 3—10 %.

Р. Энрико решил сосредоточиться на двух основных направлениях — напитки и пакетированные закуски.

С точки зрения географии Р. Энрико решил, что главный акцент нужно делать на такие большие и далекие от США страны, как Китай, Индия и Россия, поскольку западные потребители все больше сомневаются в полезности газированной воды для организма. И сторонники, и даже недоброжелатели Р. Энрико признают, что он все делает профессионально.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Как можно кратко сформулировать стратегию компании «Per-siCo»?
2. Насколько важна роль генерального директора Р. Энрико в разработке и реализации стратегии компании? Приведите необходимые аргументы.
3. Что является главным критерием оценки деятельности топ-менеджера?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 3

Далее приведен пример философии деятельности российской компании «ФАРМ», ее миссии и целей.

Компания является не только коммерческим предприятием, но также и обособленной частью общества, поэтому имеет свои определенные миссию, философию и цели. Становясь сотрудником компании, человек должен работать и сотрудничать с единомышленниками, иначе его труд окажется неэффективным. Поэтому, принимая решение о своей трудовой деятельности в компании, кандидат в сотрудники должен понимать, что это возможно лишь, если он разделяет, поддерживает и соблюдает взгляды и положения компании.

Философия компании. Девиз компании следующий: «Вместе мы сила, а наша компания непотопляемый корабль». Высокая квалификация сотрудников, ответственность, организованность, оптимизм, терпение, желание работать, чувство гордости за достижения компании, добросовестное выполнение своих обязанностей — вот то, что делает компанию отличной от других и позволяет добиваться максимально возможных положительных результатов.

Миссия компании. Фирма «ФАРМ» — компания, работающая в области здравоохранения и специализирующаяся на предоставлении клиентам медицинских препаратов по лечению различных видов заболеваний: терапия инфекций, предупреждение рецидивов ревматизма, профилактика послеоперационных осложнений.

Руководство компании выразило свою предпринимательскую миссию следующим образом: компания стремится улучшать перспективы всех клиентов, достичь высочайшего качества продукции, расширять возможности людей, изменить мир, в котором мы живем. Работники компании идут по своему пути с энтузиазмом, оптимизмом, терпением, энергией и ответственностью. Они работают вместе для повышения качества жизни клиентов путем восстановления потерянных способностей и достижения новых; оправдывают благоприятные ожидания своих клиентов и их семей; возвращают надежду, веру, чувство собственного достоинства и желание жить.

Этические и профессиональные стандарты компании требуют приложения всех усилий, необходимых для достижения наилучших результатов. Клиентами являются компании различных масштабов по занимаемым ими местам на данном рынке. Они рассматривают компанию «ФАРМ» в качестве партнера по предоставлению наилучшего возможного качества предлагаемой продукции. Репутация компании базируется на готовности прийти на помощь, высоких стандартах и эффективных системах, гарантирующих высокое качество. Связи компании открыты и активны. Деятельность характеризуется гибкой ценовой политикой, именно поэтому в период высокой заболеваемости и роста спроса на продукцию компания снижает цены на 5—10 %. Подход компании к здравоохранению и ответственность привлекают клиентов и обеспечивают высокую норму прибыли при устойчивом росте объемов и доходности.

Сотрудники компании — наиболее ценный актив. Руководство несет ответственность за персонал, профессиональный и служебный рост каждого работника. Работники гордятся тем, что делают, и преданы своей компании. Они содействуют развитию трудового коллектива и создают атмосферу, способствующую продуктивным взаимосвязям всех дисциплин. «ФАРМ» — это компания, сотрудники которой разделяют такое видение миссии компании.

Цели компании. Выделены несколько целей компании.

1. Стабильность.

2. Получение прибыли.
3. Повышение благосостояния и уровня жизни сотрудников.
4. Завоевание лидирующей позиции на рынке России и стран СНГ в рамках видов деятельности компании (реализация, а впоследствии и производство продукции).
5. Удовлетворение потребностей общества.
6. Стать микромиром, в котором уровень жизни и культуры людей выше, чем средний.

Стабильность компании. Все подразделения и отделы, входящие в компанию, плодотворно взаимодействуют между собой, дополняя и помогая друг другу. В рамках компании подразделения и отделы приобретают большую материально-финансовую и психологическую устойчивость. Каждый, работая отлично на своем участке, вносит свой вклад в стабилизацию деятельности компании.

Получение прибыли. Достижение прибыльности компании руководство видит в минимизации издержек, возникающих при осуществлении деятельности компании; расширении деятельности: в перспективе не только реализация продукции, но и ее производство.

Повышение благосостояния и уровня жизни сотрудников компании. Кадры являются наибольшей ценностью компании. Компания стремится создать все условия, а кадры стремятся работать наиболее эффективно. Принцип компании: «Лучшие кадры — лучшая компания, лучшей компании — лучшие кадры». Компания подбирает кадры по следующим критериям: порядочность, инициативность, высокая профессиональность, честность и приверженность идеям компании. Главным критерием при работе с кадрами компания считает справедливое отношение ко всем ее сотрудникам, независимо от их пола, социального статуса и родственных отношений. Компания ценит свои кадры и стремится поддержать их не только на работе, но и в социальном плане. Наибольший коэффициент полезного действия приносят продуманные инвестиции в кадры и их обучение.

Завоевание лидирующей позиции на рынке России и стран СНГ. Постоянное самосовершенствование, направленное на улучшение качества продукции, увеличение ассортимента наравне с реализацией налаживания собственного производства — это те факторы, которые позволят компании достичь лидирующей позиции на рынке не только России, но и стран СНГ. В перспективе компания планирует выход на мировые позиции. В своей деятельности компания руководствуется буквой закона и здравым смыслом.

Компания не недооценивает своих конкурентов, а не боится их. Компания борется со своими конкурентами, но только легальными методами.

Удовлетворение потребностей общества. Деятельность компании направлена на удовлетворение потребностей не узкого круга лиц, а всего общества в целом. Руководство считает необходимым упростить процесс получения информации о деятельности фирмы для своих клиентов, максимально приблизить продукцию, которую выпускает, к потребителю, максимально удовлетворить потребности всех людей, обращающихся за помощью.

Стать микромиром, в котором уровень жизни и культуры людей выше, чем средний. Человек проводит половину времени своей сознательной жизни на работе. Компания стремится, чтобы ее члены чувствовали себя в компании как в своем втором доме, стремится обеспечить все условия сотрудникам по повышению профессионального, культурного уровня».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Оцените после соответствующего анализа реальность и ответственность перечисленных элементов стратегии фирмы «ФАРМ».
2. Что бы вы могли добавить к сказанному?
3. Какую роль играет менеджмент данной фирмы в разработке и реализации стратегии компании?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 4

Необычная схема продажи автомобилей в одном из самых популярных автосалонов Москвы «Ростокино-Лада» выяснилась в ходе судебного процесса. С.Андреева потребовала компенсировать средства за продажу ей некачественного автомобиля и неустойку. Она решила купить машину в фирме «Ростокино-Лада» просто потому, что их телефон легко запомнить. Первый раз она увидела автомобиль ВАЗ-21230 (опытный образец «Шеви-Нивы») в другом салоне, но там ей сказали, что не торгуют этими машинами, и предложили узнать в фирме «Ростокино-Лада». В апреле 2001 г. С.Андреева купила автомобиль ВАЗ-21230 в салоне фирмы «Ростокино-Лада». Она была совершенно уверена, что покупает машину именно у них. Телефоны, вывеска на автосалоне... Более

того, у нее на заднем стекле машины наклейка с рекламой фирмы, которую ей прикрепили в салоне. А то, что в документах значится другая фирма, она увидела уже в суде.

С. Андреева ездила на автомобиле около года. Гарантийный ремонт был бесплатный, но ремонтировать машину приходилось по несколько раз в месяц: проблемы были с тормозами, подвеской (меняли рулевые тяги, шаровые опоры), спидометром, дверьми и замками. Генератор ломался трижды. Как вспоминает С. Андреева, на ней просто было небезопасно ездить. Однажды она ехала с маленьким ребенком на дачу, и в пяти километрах от Москвы машина заглохла. Машина встала посреди дороги в пятницу вечером, в «час-пик». Габаритные огни отключились, замки заклинило, и они даже не могли выйти. Печка не работала, а ситуация происходила глубокой осенью. На следующий день сын серьезно заболел.

Намучившись, С. Андреева обратилась за помощью в Московское общество защиты потребителей (МОЗП). Тогда и выяснилось, что договор купли-продажи оформлен на ООО «Рост-Лада». Именно туда и обратились юристы МОЗП с требованием вернуть деньги за некачественный товар. Ответа на жалобу они не дождались, в связи с чем обратились с иском о защите прав потребителя в суд. В иске юристы попросили взыскать с фирмы «Рост-Лада» стоимость машины, моральный вред в размере 10 тыс. р. и сумму неустойки за просрочку, а по закону неустойка составляет 1 % в день от стоимости товара. Считается она по истечении 10 дней с момента подачи претензии и до вынесения решения суда.

Суд длился более года. Ответчики пытались доказать, что продали качественный товар и все поломки произошли из-за неправильной эксплуатации автомобиля. Однако экспертиза показала, что брак носит исключительно заводской характер. Более того, если бы поломки были связаны с неумением С. Андреевой управлять автомобилем, то его просто не стали бы бесплатно ремонтировать по гарантии. Суд вынес решение в пользу С. Андреевой. К этому времени сумма неустойки составила 1,6 млн р. Вместе со стоимостью машины и моральным вредом фирма «Рост-Лада» должна была выплатить автолюбительнице почти 2 млн р.

Суд наложил арест на имущество фирмы «Рост-Лада», но когда судебный пристав пришел в автосалон с исполнительным листом, выяснилось, что такой фирмы больше не существует, а на ее счетах денег нет. По мнению юристов, С. Андреевой вряд ли удастся получить деньги.

Практически все крупные московские автосалоны торгуют автомобилями через подставные фирмы. И как только накапливаются претензии и иски по поводу некачественного товара, такие фирмы просто исчезают. На следующем этапе юристы МОЗП будут направлять иск к изготовителю машин, но в этом случае на неустойку уже рассчитывать не придется.

ОТВЕТЫЕ НА ВОПРОСЫ

1. Проанализируйте ситуацию и оцените состояние менеджмента в компаниях, связанных с производством и реализацией автомобилей. Какие вы здесь видите недостатки?
2. Как можно сформулировать стратегию менеджмента этих компаний?
3. Насколько соответствует современному состоянию российской экономики один из важнейших факторов внешней среды менеджмента — система законодательства?
4. Можно ли утверждать, что основной причиной этой и других многочисленных аналогичных ситуаций является недостаточный учет российскими менеджерами потребностей покупателей?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 5

В России работают десятки сетей фаст-фуд различного формата — от уличных киосков до ресторанов. Постоянно открываются новые заведения. Тем не менее явным лидером остается американская компания «McDonalds». Успеху компании во многом способствует стратегия развития, успешно реализуемая менеджментом компании «McDonalds». Суть ее заключается в отказе от традиционной франчайзинговой модели ведения бизнеса. Компания «McDonalds» открыла многочисленные рестораны в 22 городах России, затратив на их строительство более 215 млн долл. В Москве около 80 % жителей, посещающих рестораны и кафе «быстрого питания», отдают предпочтение фирме «McDonalds».

Примечательно, что в России компания «McDonalds» развивается по особому пути. Мировая сеть «McDonalds» насчитывает более 30 тыс. «точек», из которых только 15 % непосредственно принадлежат корпорации, остальные работают как франчайзи. В нашей стране американцы открывают рестораны исключительно на свои деньги. Как показывает не слишком удачный опыт их конкурентов, эта тактика оказалась единственно верной.

Если в начале 1990-х гг. в российском представительстве «McDonalds» не думали о франчайзинге, потому что только начинали создавать местную систему дистрибуции, то в настоящее время франчайзинговая схема работы в России для компании, вероятно, просто неактуальна.

Компания успешно открывает и эксплуатирует собственные рестораны. При этом компания «McDonalds» отнюдь не отказывается от продажи лицензий в России, но начнет поиск покупателей не ранее, чем будет принято решение об открытии ресторанов в регионах, значительно удаленных от Москвы. Открытие ресторана «McDonalds» — дорогое удовольствие для российского бизнеса. Вполне вероятно, что именно из-за этого американцы даже не пытаются найти покупателей на свою франшизу. На оборудование одного ресторана «McDonalds» в соответствии с корпоративными стандартами требуется от 1 до 2 млн долл.

Компания «Росинтер», являющаяся владельцем сети «РОСТИК'S-KFC», — ближайший конкурент компании «McDonalds» в России, но при нынешних темпах развития сети «РОСТИК'S» вряд ли когда-нибудь сможет сравниться по доле рынка с американцами. В сети «РОСТИК'S» открытие ресторана по франшизе обходится в несколько раз дешевле — от 150 до 450 тыс. долл.

Другой конкурент — «Русское бистро», некогда возникшее как отечественная альтернатива ресторанам «McDonalds», уже длительное время не может привлечь новых франчайзи, и московское правительство, владеющее маркой, ищет для сети управляющую компанию.

Президент «Макдоналдс Россия» Х. Х. Хасбулатов утверждает, что у компании достаточно ресурсов, чтобы открывать в стране по 20—25 ресторанов в год. Это вполне вероятно, если учитывать масштабы материнской компании: оборот корпорации «McDonalds» составил более 15 млрд долл, при этом на долю российских ресторанов пришлось более 100 млн долл. Для сравнения: «Росинтер» за тот же год получил 65 млн долл. прибыли, причем от всех своих ресторанов.

Развитие широкой сети ресторанов фаст-фуд — по франчайзингу или на собственные деньги — требует создания системы производства и поставок полуфабрикатов и других продуктов. У российского представительства фирмы «McDonalds» для развития такой системы было более чем многолетнее преимущество перед другими сетями. Поэтому международные конкуренты компании «McDonalds» — компании «Subway» и «KFC» в России остаются далеко позади. Традиционных конкурентов компании «McDo-

nalds» все еще смущают такие особенности России, как экономическая нестабильность, отсутствие развитой сети поставщиков и слабая дистрибуция.

У компании «Subway» — второй по количеству заведений сети фаст-фуд в мире после фирмы «McDonalds» — работают более 15 тыс. заведений, при этом сеть развивается исключительно на основе франчайзинга, а непосредственно компания в отличие от фирмы «McDonalds» не занимается продвижением марки на локальных рынках. Под вывеской «Subway» в России пока открыто немного ресторанов. В России для «Subway» есть ниша, свободная от конкурентов: там, где не могут развернуться такие крупные рестораны, как «McDonalds» или «РОСТИК'С-KFC», легко помещается более компактное по торговой площади заведение «Subway». Поэтому в США и Европе рестораны «Subway» открывают на АЭС, в аэропортах, супермаркетах, кинотеатрах, при университетах и школах. Тем не менее в России такой формат не пользуется особым спросом.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Как можно сформулировать стратегию компании «McDonalds» в России?
2. Какими конкурентными преимуществами обладает компания «McDonalds» по сравнению с другими компаниями, работающими на рынке фаст-фуд?
3. Какую роль играют менеджеры компании «McDonalds» в успешной реализации стратегии компании?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 6

В России в настоящее время существуют различные варианты построения бизнес-структур: вертикально- и горизонтально-интегрированные компании. Какой должна быть стратегия дальнейшего развития этих компаний? Она во многом обусловлена тем, в каком состоянии предприятия достались собственникам в процессе приватизации. Например, большинство нефтяных компаний были проданы уже в виде вертикально-интегрированных компаний, включающих добычу, переработку и сбыт продукции. Акционерам, купившим предприятия прочих отраслей (например, металлургической), чтобы обезопасить (диверсифицировать) бизнес от колебаний рынка, пришлось вести активную скупку порой не-

профильных предприятий, создавая горизонтально-интегрированные компании.

Таким образом, крупный отечественный бизнес можно дифференцировать на две основные группы.

Первая — это «отраслевики». К ним можно, например, отнести владельцев и топ-менеджеров нефтяных компаний «ЛУКОЙЛ» и «Сургутнефтегаз». Вторая группа — «организаторы» производства. Это, например, владельцы таких компаний, как «РУСАЛ» (алюминий, машиностроение и самолетостроение), «Ренова» (алюминий и нефтяная промышленность) и «Альфа-групп» (нефтяная, металлургическая и телекоммуникационная отрасли).

В настоящее время «отраслевики» и «организаторы» находятся на разных этапах формирования и развития своего бизнеса. «Отраслевики» уже практически сформировали свои предприятия и действуют согласно намеченной ранее стратегии развития. У «организаторов» четкого направления развития пока нет. Они вкладывают средства в те проекты, которые считают прибыльными, не всегда стараясь привязать их к нуждам существующего бизнеса. «Организаторы» предпочитают не связывать вновь приобретенные предприятия единой организационной структурой. В этом случае предприятия в финансовом и организационном отношении существуют независимо друг от друга, имеют самостоятельные бизнес-планы. Тем не менее определенный процент прибыли перечисляется акционерам, и они могут распорядиться этими деньгами по своему усмотрению. Таким образом, акционеры, имея контроль над предприятием, начинают выстраивать там бизнес либо с помощью собственной команды менеджеров, либо посредством команды, нанятой со стороны.

Несколько иначе построен бизнес «Банковской группы МДМ», в которую входят ряд горизонтально-интегрированных бизнесов — угольный, трубно-металлургический, а также производство фосфатных и азотных удобрений. Менеджмент «Банковской группы МДМ», начав свое развитие с банка, приобрел промышленную собственность сравнительно недавно. Став единым холдингом, «Банковская группа МДМ» может оперативно перебрасывать средства с одного профильного направления на другое. Топ-менеджеры и владельцы «Банковской группы МДМ» непосредственно участвуют в управлении компанией. Одна из главных целей группы — повышение капитализации за счет увеличения своей доли на отраслевых рынках (минеральных удобрений, энергетических углей и трубопрокатном). Разнородность бизнеса позволяет холдингу страховать себя от изменения конъюнктуры на от-

дельных рынках. Кроме того, централизация финансовых ресурсов позволяет поддерживать среднюю рентабельность на достойном уровне. Внутри отдельных предприятий холдинга соблюдается баланс между поставками на внутренний и внешний рынки. Это обеспечивает стабильность работы «Банковской группы МДМ» в моменты различных кризисов и позволяет не терять своих позиций на рынках сбыта. Стратегия развития «Банковской группы МДМ» формулируется достаточно просто — продавать больше продукции, а не «скупать» ее потребителей.

Между тем именно с идеологии «скупки» потребителей начала свою экспансию в автомобилестроительную отрасль компания «Северсталь», которая сочетает черты «отраслевика» и «организатора». Сначала менеджмент компании вкладывал деньги в приобретение предприятий, расположенных в одной с ней технологической цепочке. Затем решили заняться смежным бизнесом, в частности развитием бизнеса своих потребителей. Изначально приобретение автомобилестроительного завода «УАЗ» было обусловлено тем, что этот автомобиль на 90 % состоит из черного металла. Однако затем в компании «Северсталь» поняли, что автомобилестроительный бизнес — это самостоятельная ветвь. «Северсталь» назвали «доминирующей» компанией завода «УАЗ». Компания «Северсталь» реализует на заводе ряд организационно-технических мероприятий, внедряет управленческие технологии. Когда этот этап закончится, будут осуществлены точечные инвестиции в развитие завода «УАЗ» из собственных финансовых источников компании «Северсталь».

Кроме перечисленных выше отличий стратегии компаний отличаются еще и тем, что одни из них уже затрачивают средства на повышение стоимости своего бизнеса, а другие отложили подобные затраты финансовых средств на будущее, устремив все силы на расширение бизнеса за счет новых приобретений.

Дальнейшие успехи компаний будут зависеть, прежде всего, от того, насколько эффективно они смогут реализовать свои стратегии.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. В чем заключается принципиальное отличие стратегий развития вертикально- и соответственно горизонтально-интегрированных российских компаний?
2. Какой смысл вложен в образные понятия «отраслевик» и «организатор»?

3. Какую роль играют менеджеры компаний в разработке и реализации стратегий развития?
4. Что эффективнее с позиций менеджмента: предоставление максимальной самостоятельности входящим в объединение предприятиям (пример компании «РУСАЛ») или непосредственное участие руководства «доминирующей» компании в управлении входящими в объединение предприятиями (пример «Банковской группы МДМ»)?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 7

В начале 2006 г. топ-менеджеры Русского Банка Развития (РБР) представили сотрудникам, клиентам и партнерам стратегию развития банка на пятилетний период. По мнению руководства банка, данная стратегия помогает определить нынешнее и будущее место на рынке, свою миссию по отношению к стране, клиентам и партнерам. Это, по существу, идеология дальнейшего развития. При разработке стратегии менеджментом РБР была поставлена задача оценить реальные возможности банка, перспективы развития. Ключевая задача заключалась в определении целей, на которых следует концентрировать усилия.

До 2000 г. в банковском секторе России о стратегии и речи не шло. В условиях нестабильности экономики заниматься прогнозированием и создавать долгосрочные планы было просто невозможно — слишком высок был уровень неопределенности. Для начала нужен был ряд вполне очевидных мер со стороны государства по стабилизации экономики. Относительный порядок, который появился в последние годы, политическая стабильность — результат давно ожидаемых действий государства, позволил приступить к долгосрочному планированию. Таким образом, одной из предпосылок стратегии банка является экономическая стабильность. Однако главные причины формирования стратегии — это внутренние мотивы развития банка. Банк без стратегии — это набор активов, отягощенный набором обязательств. Необходимо время для того, чтобы руководство РБР осознало, что управление — это не только выживание в условиях конкурентного рынка, а развитие путем постановки и достижения целей.

В прежние годы вместо стратегии развития топ-менеджеры РБР руководствовались интуицией, основанной на знании и понимании рынка, а также здравым смыслом. Как любому банку среднего размера, вышедшему на рынок во второй половине

1990-х гг., РБР было трудно бороться за клиентов. В докризисный период менять банки клиенты не спешили, считая банковскую систему устойчивой, а крупные банки наиболее надежными. Если бы не кризис 1998 г., банковская система России была бы совершенно другой: ее представляли бы 10—15 крупных ведомственных или полугосударственных банков.

Кризис оживил ситуацию, повернул ее в другое, более конкурентное русло. Он дал возможность многим средним и малым банкам укрепить свое положение на рынке. В результате определились приоритеты, на которых теперь базируется стратегия РБР. Опыт и анализ собственного развития позволяют сделать один важный вывод: клиенту от банка нужно только одно — высокий уровень сервиса. Банк может получить преимущества перед конкурентами только за счет лучшего сервиса.

На банковском рынке России постоянно обостряется конкурентная борьба за клиента. Все банки предлагают примерно один и тот же ассортимент продукции по приблизительно одинаковым ценам. Поэтому возможности конкуренции в этой сфере ограничены. Остается конкуренция в сфере обслуживания клиента.

Поэтому топ-менеджеры РБР нацелены на формирование конкурентных преимуществ в сфере продвижения своего продукта к клиенту. Было бы ошибкой создавать стратегию, ориентируясь только на конкурентную борьбу и захват какой-то доли рынка. Не обойти конкурентов, а подойти максимально близко к потребителю — вот цель РБР. Если отталкиваться не от доли рынка, не от продукта, а от уровня сервиса и от клиента — то выигрываешь в конкуренции, причем самой жесткой. В рамках такого подхода становятся понятны задачи — обеспечить максимальную доступность продуктов РБР для клиента, привлечь его, предлагая качественный сервис, разработать маркетинговую поддержку — все, что позволяет создать добавленную стоимость продукта для клиента. В этом состоит суть организации клиентской работы банка.

Так как создать новые потребительские качества банковского продукта уже невозможно, то нужно создавать новое качество сервиса. Сервис и эмоциональное восприятие продукта — вот, где нужно формировать конкурентные преимущества. Это то, что разрабатывают и внедряют менеджеры РБР в рамках реализации своей стратегии.

Наряду с этим, по мнению руководства РБР, очень перспективен региональный банковский бизнес. Он потенциально обладает высокой динамикой, возможностями, менее конкурентной по сравнению с Москвой средой. Однако просто открывать филиа-

лы и таким образом формировать сеть — бессмысленно. Это связано с большими инвестициями и высокими текущими затратами. Поэтому менеджеры РБР достаточно много времени и усилий потратили на анализ ситуации, сравнение различных сценариев развития, оценку объема инвестиций. В результате было принято решение предусмотреть в стратегии банка два главных принципа регионального развития. Во-первых, РБР будет работать не в самых конкурентных регионах.

Во-вторых, начиная работу в регионе, банк намерен одновременно открывать свои филиалы не только в его центре, но и в нескольких районах. Поставлена задача максимально глубоко проникнуть в те регионы, которые были отобраны для организации банковской сети. При этом поставлена стратегическая цель — занять определенную долю рынка на выбранном клиентском сегменте. Таким образом, выбран вариант стратегии, предполагающий присутствие и в крупных центрах, и обязательно в небольших городах с населением от 50 тыс. чел., где есть, практически, только отделение Сбербанка. Эта идея получила название «Банк для работающей России», т.е. банк для людей, которые создают богатство страны.

В настоящее время РБР является универсальным. Конкурировать одновременно на всех рынках тяжело, дорого и не всегда эффективно. Соответственно, нужно концентрироваться на приоритетных областях, становиться если не специализированным банком, то банком с четко выраженной специализацией по ряду направлений. Образ будущего в стратегии банка предусматривает такую специализацию. Основная клиентура РБР — это средние компании, малый бизнес и частные лица. Кроме того, есть и более глубокая сегментация или выделение отдельных ниш и групп клиентов, для которых будут формироваться специальные предложения как по продуктам, так и по сети продаж.

Реализация принципов, связанных с улучшением сервиса, построением сети в региональных и районных центрах, предусмотренных в стратегии, по мнению топ-менеджмента РБР, приведет к тому, что банк будет представлять собой организацию, которая может быть интересна крупным инвестиционным структурам.

Повышение стоимости организации — это цель, достойная стратегии, и это одна из главных целей бизнеса. Поставлена задача управлять эффективностью бизнеса в целях увеличения капитализации банка. Это выгодно всем — акционерам, клиентам и сотрудникам банка. Конечная цель — войти в число первых 50 банков России.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Как можно сформулировать миссию РБР?
2. Что представляет собой стратегия этого банка? Перечислите ее составные части.
3. Почему в России до последнего времени было затруднительно разрабатывать стратегии развития предприятий и организаций?
4. Почему топ-менеджеры РБР считают повышение уровня сервиса главным конкурентным преимуществом на банковском рынке?
5. В чем заключается особенность перспектив развития бизнеса РБР в российских регионах?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 8

Российскую автомобильную промышленность по объективным причинам практически невозможно вывести на мировой уровень без участия иностранного капитала и технологий. Для удовлетворения растущего спроса нужны автомобили хорошего качества, но по умеренным ценам. Отечественные автопроизводители такой спрос удовлетворить не могут. Создание нового производства и расширение модельного ряда требуют значительных финансовых ресурсов. Единственный выход — привлечение зарубежных инвесторов. Крупные западные автомобильные корпорации ищут новые рынки сбыта в России. Однако то, что они готовы предложить (качественные автомобили по высоким ценам) имеет ограниченный спрос в России.

Опыт решения данной проблемы американской автомобильной корпорацией «Дженерал Моторс» («GM»), которая развивает свой бизнес в России, показателен в этом отношении. В течение нескольких последних лет достаточно успешно реализуется совместный проект российской компании «АВТОВАЗ» и компании «GM» по выпуску легковых автомобилей под маркой «Chevrolet-Niva».

Перспективы работы компании «Дженерал Моторс» в нашей стране связаны с реализацией разработанной ей стратегии развития, которая включает ряд основных положений.

1. Россия с полным правом должна иметь свою автомобильную промышленность, поскольку в большей степени, чем другие страны, обладает необходимыми для этого ресурсами. Вопрос заключается только в том, сколько времени продлится период льготно-

го существования российской автомобильной промышленности и каким будет уровень импортных тарифов.

2. Необходимо поддерживать вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО). Настоятельно способствовать вступлению в ВТО любой страны — обычная практика со стороны иностранных инвесторов. Для России это определяющий критерий для принятия инвесторами решения вкладывать средства в российскую экономику в долгосрочной перспективе.

3. Компания «GM» импортирует в Россию автомобили марок «Опель», «Шевроле» и «Кадилак» и будет в дальнейшем поддерживать импорт. Однако эти автомобили представляют собой тот ценовой сегмент, который в России пока очень мал. Поэтому основное направление развития — инвестиции в партнерские отношения с российскими компаниями. Цель этой деятельности — проникнуть на те сегменты автомобильного рынка, где находится наибольшее количество потребителей. Это можно сделать, купив какую-то российскую компанию. Активы компании «АВТОВАЗ», например, составляют 1 млрд долл., но с такими рисками, как в России, никто его покупать не будет. Условия для нормальных инвестиций в России постепенно создаются, но до сих пор среда для ведения бизнеса в России остается фактически наиболее рискованной во всем мире. Можно лишь объединить усилия либо на уровне продукта, либо на уровне организации, которая продвигает этот продукт совместно с российским партнером. Примером является автомобиль «Chevrolet-Niva».

4. В компании «GM» понимают, что в долгосрочном плане Россия согласно американской поговорке всегда будет только для русских. Однако тогда возникает вопрос, как компания «GM» может стать частью российской автоиндустрии. Для этого не нужно ее покупать, а важен совместный, приносящий обоюдные выгоды бизнес.

5. Как инвестора компанию «GM» привлекает возможность развивать экспортные программы. Можно использовать инженерные ресурсы компании «АВТОВАЗ» для работы над проектами автомобилей, которые не предназначены для России. Если цена при этом приемлемая и инженерия на хорошем уровне, то можно получить положительный результат. Экспортные рынки представляются более интересными, поскольку там можно продавать автомобили по более высоким ценам и получать более высокие доходы по сравнению с внутренним российским рынком. Одновременно это дает возможность снизить риски за счет региональной диверсификации. В частности, планируется увеличить экспорт ав-

томобилей «Chevrolet-Niva» до половины современного объема производства.

6. Деньги — не всегда ключ к решению проблемы качества. Очень часто ее можно решить за счет совершенствования системных подходов в менеджменте и ноу-хау. Следует командировать специалистов по качеству на заводы поставщиков для внедрения процедур и систем контроля качества. Компания «GM» будет рассматривать вопросы кредитования поставщиков, если это нужно для создания нового оборудования и новых технологических систем.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какие проблемы препятствуют развитию российской автомобильной промышленности?
2. Почему иностранные инвесторы крайне осторожно развивают свой бизнес в России?
3. Насколько показателен опыт работы американской корпорации «Дженерал Моторс» в нашей стране?
4. Охарактеризуйте основную идею стратегии компании «GM» в России. Перечислите ее составляющие.
5. Почему из возможных стратегических вариантов развития (приобретение в собственность, организация собственного производства, организация совместного предприятия) топ-менеджерами компании «GM» выбран последний вариант?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 9

В России доля современных форматов (гипермаркеты, супермаркеты и универсамы) составляет четверть всего рынка розничной торговли. Три четверти пока занимают так называемые неорганизованные формы торговли (несетевые магазины, рынки, павильоны, киоски).

Российская группа компаний «X5 Retail Group» была создана в 2006 г. на базе объединения двух сетей розничной торговли: «Пятерочка» и «Перекресток». В группе «X5 Retail Group» работают все три основных формата магазинов: универсамы эконом-класса, супермаркеты и гипермаркеты площадью от 4 до 7 тыс. м². Наблюдательный совет объединенной компании возглавил представитель крупной международной сети «Carrefour» Э. Деффоре. Именно ему поручено помогать топ-менеджерам в работе по формированию стратегии развития группы.

По мнению Э.Дефоре, стратегия группы компаний «X5 Retail Group» в России может включать три основных направления.

1. Завершение интеграции трудовых ресурсов и бизнес-инструментов в продолжающемся процессе объединения двух компаний. Речь идет об объединении двух корпоративных культур. Слияние двух компаний затрагивает интересы всех сотрудников и сравнимо с объединением двух семей с разными характерами, разной историей и культурой. Поэтому прежде всего планируется создать единую корпоративную культуру для объединенной компании, реализовать синергию слияния двух сетей. Структуру управления группой нужно будет сориентировать на взаимно согласованные цели, системы закупок, сбор информации о товарах, цепочки поставок и т.д.

2. Группа компаний «X5 Retail Group» в настоящее время является лидером российского рынка, хотя доля группы в общих объемах розничной торговли страны составляет около 2,5 %. В рамках стратегии намечается сохранить и наращивать существующую долю на таком быстрорастущем рынке розничной торговли, как российский.

Для ее увеличения менеджеры планируют развитие группы компаний двумя путями:

- за счет органического роста: увеличения числа собственных магазинов и внедрения новых форматов, например, дискаунтеров, покупки наличного товара без доставки (cash&carry), клубных магазинов. При этом запланированы те форматы, которые лучше всего подходят покупателю в конкретном регионе или городе;
- за счет дополнительного приобретения действующих предприятий розничной торговли.

3. Международное сотрудничество. Из рынков других стран планируют развитие только в Украине, где группа компаний уже имеет две сети «Перекресток». Менеджеры считают этот рынок одним из быстро развивающихся и наиболее перспективным в странах СНГ. Намечают также развитие сотрудничества с другими международными сетями путем создания закупочных альянсов.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Почему необходима разработка стратегии развития группы компаний «X5 Retail Group»?
2. Что является главным в стратегии?

3. Какую роль играют менеджеры в разработке и реализации стратегии компании?
4. Почему необходимо дифференцировать форматы предприятий розничной торговли в зависимости от конкретных регионов, городов и районов нашей страны?

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ВОЗРОЖДЕНИЕ ДОМА ОТДЫХА НА БАЗЕ УСАДЬБЫ»

Название игры: «Возрождение дома отдыха на базе усадьбы (создание концепции)».

Количество игроков: может варьировать от 20 до 80.

Цель игры: разработать концепцию возрождения дома отдыха на базе усадьбы путем более активного вовлечения данного объекта в туристский бизнес.

Каждая группа студентов представляет собой условную туристскую фирму, которая, не обладая конкурентными преимуществами перед другими туристическими фирмами, должна разработать на одном из этапов игры рекламный план своего тура по Москве, включив в него дом отдыха на базе усадьбы, показав преимущества данного места и т. д. В процессе игры студенты показывают умение работать в малых группах, принимать, в том числе и нестандартные, управленческие решения, учатся находить конкурентные преимущества, разрабатывать рекламную акцию и PR-документы (нюз-релиз).

Условия проведения деловой игры: участники деловой игры распределяются на рабочие группы численностью 5—10 чел. Принцип формирования рабочих групп может быть любым, начиная от произвольного и заканчивая применением методов психодиагностики и модерации (путем расчета на 1, 2, 3...10-й или путем выбора партнеров).

В подгруппах выделяют ответственных (по 2 чел.) за управление:

- маркетингом, включая разработку цен и принятие решений о структуре тура или содержания культурного мероприятия;
- маркетинговыми исследованиями, включая анализ среды деятельности и т. п.;
- разработкой рекламы, включая все решения в области названий туров или мероприятий и тематики рекламы;

- массовой рекламой, включая все решения о рекламе в средствах СМИ; подготовка PR-документов;
- вспомогательной рекламой, включая все решения о рекламе с помощью иных средств.

При проведении игры группы располагаются максимально изолированно друг от друга. Обмен информацией между участниками деловой игры происходит только через руководителей, за исключением оговоренных далее случаев.

Функции руководителя деловой игры. Руководители деловой игры объясняют ее участникам порядок проведения каждого этапа, управляют информационным обменом между группами, выносят на доску информацию, необходимую для выполнения отдельных этапов игры.

Учет факторов при проведении этапов деловой игры. 1. *Анализ элементов внутренней и внешней дома отдыха.* На данном этапе определяют и анализируют элементы внутренней и внешней среды предприятия:

- количество мест и номеров в доме отдыха;
- количество мест в предприятии питания;
- планировку предприятия (расположение залов, количество этажей).

Обсуждают оборудование предприятия, мебель, ее расстановку, технологию производства, меню.

Определяют основные достопримечательности дома отдыха и возможности их использования, основных конкурентов.

Необходимо провести анализ окружения дома отдыха: наличие предприятий торговли и питания, памятников архитектуры (кроме «Суханова»), оценить экологическую обстановку, шум; провести экспресс-анализ внешней среды деятельности дома отдыха «Суханово».

На данном этапе не только указывают месторасположение, но и уточняют возможности передвижения клиентов, наличие автодороги, железнодорожной станции, близких маршрутов городского транспорта и т.д.

Конечным результатом этапа является обоснование роли дома отдыха в конкретном проекте:

- а) как экскурсионный объект показа;
- б) как объект размещения;
- в) как место проведения культурно-развлекательных мероприятий;

г) как место проведения деловых и тренинговых семинаров.

2. *Выбор ключевых факторов успеха дома отдыха.* На этом этапе определяют ключевые факторы успеха (КФУ), т.е. те факторы деятельности или характеристики предприятия, которые отличают данное предприятие в лучшую сторону от других, аналогичных предприятий.

Конечным результатом этапа является определение КФУ «Суханова».

3. *Учет культурных традиций дома отдыха.* Для создания особой обстановки внутри предприятия, отличительной его особенности, возникает необходимость подчеркнуть местные традиции и привычки отдыхающих (определенная категория) соответствующим оформлением интерьера, предоставлением комплекса услуг, учитывая историческое прошлое дома отдыха.

Конечный результат этапа — включение данных по учету культурных традиций усадьбы как дома отдыха в продукт.

4. *Выбор сегмента потребителей тура или услуг «Суханова».* На этом этапе окончательно уточняют тип клиента, его потребности и желания, уровень развития спроса, его сезонность, возможность расширения рынка за счет другого сегмента и т.д.

Конечный результат этапа заключается в определении мотивации потенциальных гостей дома отдыха.

5. *Учет перечня услуг, предоставляемых предприятием (ожидание клиента).* На данном этапе окончательно согласовывают перечень услуг, возможность предоставления комплексного (интегрированного) продукта, включение его в тур или культурное мероприятие, режим работы предприятия, уровень качества обслуживания, устанавливают среднюю цену на услуги и тур в целом. В первую очередь следует обратить внимание на качество продукта, способы его реализации, на организацию потребления услуги. Важно также продумать возможности изменения перечня услуг, диверсификации деятельности при неблагоприятной конъюнктуре.

6. *Выбор объектов размещения, питания, показа для организации тура, экскурсии или культурного мероприятия.* На этом этапе необходимо определить и выбрать те объекты размещения, питания, показа, которые будут включены в тур или экскурсию, или культурное мероприятие. Обязательным условием является включение в тур, экскурсию или культурное мероприятие дома отдыха.

Конечным результатом этапа является предложение конкретного продукта.

7. *Возможность использования методов управления объектами в туризме.* К ним относятся гостиничные цепи, франчайзинг, контрактное управление, независимые предприятия. На данном этапе обосновывают выбор эффективного метода управления данным предприятием, заключают договоры.

8. *Тип связи с потребителем.* Необходимо предоставить потенциальным и постоянным потребителям нужную информацию. Важное значение приобретает название предприятия, его эмблема, марка, наружное оформление, щиты у дороги, вывеска. Необходимо продумать рекламу фирмы, способы ее подачи и средство рекламы. Реклама должна быть краткой, ясной, достоверной, способствовать привлечению внимания, побуждать к определенному действию, иметь строгую направленность на своего потребителя. При достаточно эффективном способе реализации продукта и услуг напрямую потребителю необходимо указать взаимосвязь с посредническими организациями, которые осуществляют связь с потребителем. Особенно это важно для дома отдыха, предоставляющего свои услуги потребителям, находящимся на значительном удалении от данного предприятия.

9. *Окончательное оформление концепции развития предприятия.* На этом этапе участники игры готовятся к выступлению (реклама своего предприятия) перед аудиторией, стараются сообщить только наиболее ценную информацию, представляющую интерес.

Желательно оформить свою концепцию развития дома отдыха «Суханово» несколькими емкими словами, и пояснить свой выбор, например: свобода, простота, своевременность, доступная цена, стандарт, комфорт и т.п. В этом случае концепция будет подразумевать, что клиенту предоставляют полную свободу в выборе услуг, своего досуга. Так, стандарт — высокая дисциплина персонала, современное оснащение.

Например, концепция одной московской гостиницы с участием иностранного капитала заключена в пяти «С»: *cuisine* (кухня), *confort* (комфорт), *caractere* (характер), *calm* (спокойствие), *client* (клиент). Главное внимание в стратегии предприятия уделяют питанию туристов (блюда французской кухни, натуральные, экологически чистые продукты), внимательности к клиенту, высокому уровню обслуживания гостей, созданию тишины и покоя.

После выполнения всех этапов каждая подгруппа выступает перед всей группой и жюри со своей стратегией развития дома отдыха. По некоторым разделам концепции руководитель или другие участники игры могут задавать выступающим вопросы,

Таблица 4.1. Коэффициенты значимости для выбора лучшей концепции развития предприятия

Показатель	Коэффициент
Насколько удачным является месторасположение предприятия? Обосновать	6
Насколько удачно учитываются культурные традиции дома отдыха	4
Соответствуют ли примерные затраты на оформление интерьера его категории и средней цене за предоставленные услуги?	3
Насколько точно соответствуют ключевые слова (если они есть) общей стратегии предприятия?	5
Соответствует ли тип предприятия выбранному сегменту потребителей?	3
Насколько эффективно выбраны средства рекламы, эмблема и т. д.	4
Соответствует ли перечень предоставляемых услуг категории предприятия и ожиданиям клиента?	4
Насколько вероятно, что работа предприятия сразу же привлечет внимание потенциальных потребителей?	3

требующие пояснения. Затем проводят выбор лучшей концепции развития предприятия из альтернативных вариантов. По каждому из показателей выставляют оценки по пятибалльной системе. Полученную оценку умножают на соответствующий ей коэффициент значимости (табл. 4.1).

Лучшую концепцию развития выбирают по максимальному значению показателя эффективности ($\Xi_{к,р}$), рассчитываемого по следующим формулам:

$$\Xi_{к,р_i} = \sum_{\substack{j=1, 2, \dots, A; \\ i=1, 2, \dots, A}}^n B_{ij} K_{з,j}; \quad \Xi_{к,р} = \sum_{i=1}^n Y_{к,р_i},$$

где $\Xi_{к,р}$ — показатель эффективности рассматриваемой концепции развития предприятия, выставленный i -й оценивающей под-

группой; B_{ij} — балл, выставленный i -й оценивающей группой по j -му показателю; K_j — коэффициент значимости j -го показателя; A — количество показателей; n — количество оценивающих концепцию развития групп.

10. *Разработка плана действий.* Необходимо описать пошаговый план мероприятий по внедрению предложенной концепции.

Глава 5

МОТИВАЦИЯ, ПОТРЕБНОСТИ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 1

В 1914 г. американский предприниматель, владелец «Ford Motor Co.» Генри Форд удивил деловой мир, объявив, что увеличивает минимальную заработную плату в своей компании вдвое и она составит 5 долл. в день — небывалую по тем временам сумму. Кроме того, он ввел правило: его сотрудники за каждую новую идею получали лично от хозяина еще 10 долл. Неважно, что большинство предложений не использовалось, зато оставшиеся внедрялись в производство и помогли маленькой компании выйти в лидеры мирового бизнеса.

Г. Форд утверждал: «Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с этим утверждением? Почему?
2. Какие еще стимулы должен использовать менеджер для мотивации труда персонала?
3. Является ли заработная плата основным стимулом мотивации?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 2

В истории зарубежного менеджмента имеются многочисленные примеры умелой мотивации труда персонала. Вот лишь некоторые из них.

В США руководящие должности в компаниях все чаще занимают директора по персоналу. Умение работать с людьми оценивается выше прочих способностей. Американцы не жалеют денег на реализацию программ социальной помощи. В фирме «IBM»,

например, такие затраты достигают 17 тыс. долл. в год на одного работающего. Среди различных льгот — возможность работать на дому, гибкий график рабочего дня, оплата расходов на лечение детей с физическими недостатками, помощь при перемене места жительства.

Во Франции во многих компаниях действует система «зачетных очков». Она учитывает все плюсы сотрудника: профессионализм, тягу к самосовершенствованию (например, изучение иностранного языка), скорость выполнения заданий, организованность и аккуратность. Фиксируют в таблице и минусы: посторонние разговоры по служебному телефону; отсутствие на рабочем месте; время, потраченное на курение. Полученные результаты учитывают при аттестации сотрудников и решении вопросов о перспективах их служебного роста.

Почему менеджеры известных японских компаний «Hitachi» и «Matsushita» работают эффективнее всех прочих? Оказалось, что все, кто устраивается на работу в эти компании, присягают «Главным принципам фирмы», важнейший среди них: «Прекращение работы на минуту — позор для сотрудника!».

В Германии издавна гордится своей социальной политикой концерн «Volkswagen». Заработная плата рабочих на предприятии выше средней по стране. Отпуск достигает 50 дней. Ежегодно сотрудникам продают 100 тыс. автомобилей по себестоимости (но перепродать их они могут не ранее чем через год). Всех, кто стремится иметь собственный дом, администрация поддерживает кредитами из заводской кассы.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Обобщите примеры зарубежного опыта мотивации труда персонала. Что является главным в мотивации?
2. Имеются ли возможности использования зарубежного опыта в России?
3. Какие дополнительные средства мотивации вы могли бы предложить?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 3

Небольшая авиакомпания «Continental» несколько лет назад считалась одной из худших в США. До такого состояния компанию довел ее прежний менеджер и хозяин Ф. Лоренцо. Именно

Ф. Лоренцо, которому принадлежали еще несколько региональных авиакомпаний, затеял борьбу за тотальное снижение цен на внутренних американских авиарейсах. Разумеется, удешевление достигалось за счет снижения качества обслуживания и экономии на модернизации авиационного парка. Дело дошло до того, что билет на рейс компании «Continental» по маршруту Даллас — Нью-Йорк, т. е. через всю Америку, стоил 49 долл. Но билеты все равно продавались плохо, потому что рейсы компании напоминали лотерею: пассажирам оставалось только гадать, прибудет ли самолет в пункт назначения вовремя, не отменят ли рейс из-за низкой наполняемости пассажирами, окажется ли багаж в том же городе, куда летит пассажир. Поэтому американцы предпочитали, заплатив побольше за билет другой авиакомпании, отправлять в полет без приключений, в более комфортных условиях и на более современном самолете. В результате компания «Continental» получала около 300 млн долл. убытков в год.

Для того чтобы изменить негативную ситуацию, Ф. Лоренцо пригласил на должность топ-менеджера Г. Бетьюна, директора одного из заводов компании «Boeing». Авиакомпанию «Continental» Г. Бетьюн действительно спас, причем достаточно простыми методами.

Вначале он очень быстро сумел поднять дух нескольких тысяч сотрудников компании. Г. Бетьюн всегда отличался умением создавать в коллективе благоприятный климат. Один из бывших сослуживцев называет его «тигантом мотивации». Новый топ-менеджер подсчитал, что задержки и отмены рейсов, регулярно случающиеся из-за организационной неразберихи, ежемесячно обходятся авиакомпании в 6 млн долл. Эти деньги тратили главным образом на покупку пострадавшим пассажирам билетов других авиакомпаний и оплату номеров в отелях на время задержки рейсов.

Г. Бетьюн объявил коллективу, что по итогам каждого месяца будет отдавать часть этой суммы рядовым сотрудникам, если компания будет входить в тройку лучших в США по соблюдению расписания полетов. Сумма на каждого сотрудника приходилась небольшая — 65 долл., но объявление произвело впечатление на работников компании. Подстегнул ли их чисто спортивный интерес («сможем — не сможем») или необычный ход нового руководителя, но уже через месяц компания поднялась с одного из последних мест по соблюдению графиков на третье. А затем в течение нескольких месяцев подряд держалась на первом месте. Люди, работающие в авиакомпании, вдруг оказались инициатив-

ными и предприимчивыми, что не наблюдалось при прежних руководителях. Г. Бетьюн отблагодарил подчиненных не только деньгами, но и собственным вниманием. Он лично облетел все региональные подразделения компании, чтобы вручить работникам чеки на 65 долл. С тех пор компания «Continental» остается наиболее пунктуальной авиакомпанией в Америке.

Проведя «революцию», Г. Бетьюн занялся долгосрочной стратегией. Была разработана новая «Конституция» компании. Этот документ состоит из четырех глав: первая — «Летим к победе» — декларирует отказ от убыточных рейсов и активизацию работы на самых выгодных направлениях; вторая — «Вкладываем в будущее» — обосновывает продажу всех нестратегических активов и оптимизацию системы учета; третья — «Превращаем возможности в реальность» — посвящена механизмам соблюдения графика полетов и снижению потерь багажа; четвертая — «Работаем вместе» — описывает систему регулярного общения между руководителями и рядовыми сотрудниками.

Последняя глава, безусловно, самая любимая для Г. Бетьюна. Большую часть своего времени он проводит, общаясь с работниками разнообразных подразделений и региональных служб компании. Иногда он просто разговаривает с людьми о чем-либо, даже не касаясь рабочих вопросов. Кроме того, один раз в неделю кабинет Г. Бетьюна открыт для всех без исключения сотрудников авиакомпании. Один раз в год всех сотрудников компании аттестуют на знание и понимание «конституции» компании. По результатам этой проверки нерадивого работника могут лишить части годовой премии. Г. Бетьюн считает, что каждый работающий в компании должен знать и разделять ее стратегические цели.

Вот уже несколько лет авиакомпания «Continental» — хорошо управляемое, высокорентабельное предприятие с оригинальной корпоративной культурой. Другие американские авиаперевозчики уже принимают на вооружение некоторые «бетьюнизмы». Компания «Delta» недавно ввела практику регулярных встреч топ-менеджеров с рядовыми сотрудниками. Компания «TVA» «скопировала» у авиакомпании «Continental» схему начисления премий за соблюдение графика авиарейсов.

ОТВЕТЕЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Оцените в комплексе работу топ-менеджера Г. Бетьюна по мотивации персонала авиакомпании «Continental». За счет чего

- ему удалось «переломить» негативную ситуацию в работе компании?
2. Какую роль играет «конституция» компании в работе с персоналом?
 3. Насколько велика роль личности менеджера в управлении компанией и мотивации труда сотрудников?
 4. Знакомы ли вам аналогичные примеры из практики работы российских предприятий?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 4

Д. Шоул является президентом консалтинговой компании «Service Quality Institute» («SQI»). Компания имеет 40 филиалов по всему миру, где прошли обучение умению мотивировать персонал более двух миллионов специалистов из разных стран. В России программы «SQI» представляет компания «Service First».

По мнению Д. Шоула, правила бизнеса везде одинаковы. И чтобы заработать денег, нужно отталкиваться от желаний покупателя, а не продавца. Известно, что довольный клиент — это постоянный клиент, а довольным его делает как раз персонал. Компания может лишиться покупателя из-за мелочей, например, равнодушного продавца, невнимательной уборщицы, медлительного кассира со скорбным лицом. Их заработная плата незначительна по сравнению с тем, что теряет компания, отвернув от себя клиентов. В компании ни в коем случае не должны работать люди, которые ненавидят клиентов. Работника можно обучить техническим вопросам, но научить человечности — никогда. Сотрудникам нужно создавать у клиента положительный опыт покупок. Клиент останется доволен, если получит скорость, цену, качество и сервис. Персонал должен уметь принимать решения в критических ситуациях, быстро улаживать проблемы клиентов.

Д. Шоул приводит следующий пример: компания «Home Depot» продала ему удобрение для газона, после чего его лужайка превратилась в пепелище. Когда он пришел в магазин излить свой гнев, сотрудник терпеливо выслушал его и попросил оценить ущерб. После оглашения суммы (300 долл.) деньги были тут же выплачены. С тех пор прошло много лет, за это время Д. Шоул потратил в компании «Home Depot» более 20 тыс. долл. и продолжает приобретать там товары на 1—2 тыс. долл. каждый год. А в другой компании ему отказались вернуть 10 долл. за просроченные батарейки к часам: продавцы требовали чек. С тех пор

дорога в ту компанию закрыта для всех его родственников и друзей.

Менеджеры компании должны постоянно заниматься мотивацией и обучением персонала. Деньги — важный, но не единственный способ мотивации. Люди живут эмоциями и хотят быть уважаемыми. Специалисты подсчитали, что только 12 % из 100 % интересуются исключительно материальными ценностями и могут улучшить качество работы после прибавки к заработной плате, и то ненадолго. А похвала и внимание бесплатны, т.е. на данном варианте мотивации можно даже сэкономить. Менеджеру следует менять факторы мотивации персонала, поскольку сотрудникам нужно разнообразие.

Текучесть кадров — это показатель того, что руководство не заботится о сотрудниках, не понимает, что они — такие же клиенты, как и внешние потребители. Организация, руководство которой воспринимает своих сотрудников как внутренних клиентов, получает дополнительные конкурентные преимущества и прибыль. Недовольный бывший сотрудник страшнее, чем бывший клиент. Он обязательно отговорит всех своих знакомых и старых клиентов обращаться в фирму, из которой был уволен. Даже наиболее ориентированный на клиента персонал нужно постоянно обучать и подбадривать. В результате менеджер обнаружит удивительную вещь: текучесть кадров сократится, персонал станет добροжелательнее, а клиенты — лояльнее.

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ

1. Оцените опыт и рекомендации Д. Шоула и постарайтесь ответить на вопрос, что является главным в мотивации труда персонала?
2. Почему менеджеру следует менять варианты мотивации и какой это может дать результат?
3. Имеются ли особенности в мотивации труда российских работников?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 5

Десятки лет предприниматели в первую очередь интересовались тем, как создать добавленную стоимость компании. Для этого создавали заводы, фабрики, использовали новые материалы и технологии. Влияние материальных ценностей в структуре произ-

водства, по мнению экспертов, составляло примерно 60 %, в то время как на человеческий фактор приходилось 40 %.

За последние годы процесс производства продукции в мире в достаточной степени стабилизировался. У конкурирующих компаний, работающих в развитых странах, обычно имеются современные производственные помещения, технологии, оборудование. В этих условиях значение материальных факторов сократилось до 10 %, а важность человеческого ресурса выросла до 90 %. Перед предпринимателями встал вопрос, в каком направлении совершенствовать менеджмент дальше.

Э. Стак, основатель и глава консалтинговой европейской сети «100 WAYS», который участвовал в проектах по совершенствованию менеджмента во многих транснациональных компаниях («Microsoft», «Mars», «Hewlett Packard», «Renault» и др.), считает, что нужно развивать способности работников. По его мнению, перенести технические ноу-хау из одной страны в другую просто. Гораздо сложнее выработать правильную стратегию работы с кадрами, когда появляется потребность в их обучении как один из факторов мотивации труда персонала.

По мнению Э. Стака, технические специалисты, как правило, интроверты, замкнутые на своей профессии. И только становясь менеджерами, они открываются, начинают по-настоящему видеть в своих подчиненных людей. При этом очень важно, чтобы мышление менеджера не ограничивалось замкнутым пространством компании и даже национальными рамками страны. Развитию личности менеджера способствует работа в мультинациональной среде, поэтому полезно иметь опыт работы в разных странах. Самое главное для менеджера — смотреть на все под широким углом зрения, но подобное умение трудно приобрести, не обмениваясь опытом с другими людьми. Обязательно должен происходить взаимообмен идеями. Безусловно, у разных менеджеров различные понятия о результативности работы, зато есть чему научиться друг у друга.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Почему по мере развития экономики возрастают роль и значение человеческого фактора (требования к качеству и производительности труда)?
2. Какое отношение к проблеме мотивации труда имеет необходимость развития профессиональных способностей работника?

3. Почему для менеджера важно иметь опыт работы в разных странах, компаниях, коллективах?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 6

В конце 1929 — начале 1930 г. классик не только русскоязычной, но и мировой прозы А. П. Платонов написал повесть «Котлован». По идеологическим причинам произведение было запрещено, автор был подвергнут гонениям.

Прочитайте отрывок из повести, где писатель показывает характер взаимоотношений руководства предприятия и работника, и постарайтесь ответить на вопросы.

«В день тридцатилетия личной жизни Воцеву дали расчет с небольшого механического завода, где он добывал средства для своего существования. В увольнительном документе ему написали, что он устраняется с производства вследствие роста слабосильности в нем и задумчивости среди общего темпа труда.

Воцеву снова предстояло жить и питаться, поэтому он пошел в заводом — защищать свой ненужный труд.

— Администрация говорит, что ты стоял и думал среди производства, — сказали в заводом. — О чем ты думал, товарищ Воцев? — О плане жизни.

— Завод работает по готовому плану треста. А план личной жизни ты мог бы прорабатывать в клубе или в красном уголке.

— Я думал о плане общей жизни. Своей жизни я не боюсь, она мне не загадка.

— Ну и что ж ты бы мог сделать?

— Я мог выдумать что-нибудь вроде счастья, а от душевного смысла улучшилась бы производительность.

— Счастье произойдет от материализма, товарищ Воцев, а не от смысла. Мы тебя отстоять не можем, ты человек несознательный, а мы не желаем очутиться в хвосте масс.

Воцев хотел попросить какой-нибудь самой слабой работы, чтобы хватило на пропитание: думать же он будет во внеурочное время; но для просьбы нужно иметь уважение к людям, а Воцев не видел от них чувства к себе.

— Вы боитесь быть в хвосте: он — конечность, и сели на шею!

— Тебе, Воцев, государство дало лишний час на твою задумчивость — работал восемь, теперь семь, ты бы и жил — молчал! Если все мы сразу задумаемся, то кто действовать будет?

— Без думы люди действуют бессмысленно! — произнес Вощев в размышлении.

Он ушел из завкома без помощи.»

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какой категории согласно теории потребностей А. Маслоу соответствует изложенная выше ситуация?
2. Прав ли Вощев, утверждая, что «от душевного смысла улучшилась бы производительность». Объясните, что имеет в виду автор.
3. Как еще менеджер может повысить мотивацию персонала к труду?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 7

На конференции «Новые стандарты построения системы мотивации персонала», организованной в России известной европейской компанией в области кадрового консалтинга «Arthur Hunt», ее участники (российские и зарубежные менеджеры по персоналу) единодушно признали, что компенсационный пакет, состоящий только из должностного оклада, потерял свою эффективность и не работает больше на успешный бизнес. Когда пропадает интерес к работе, лишь немногие, по-настоящему самокритичные люди, ищут причину этого явления не в маленькой заработной плате, а в себе. Большинство же мыслит иначе. К труду их побуждают ожидания и ощущение справедливости. Если оклад соответствует запросам и самооценке, то все в порядке. Если коллега по работе получает столько же, то и это неплохо. Однако человеческие потребности безграничны, самооценка с годами тоже растет, и рано или поздно любая заработная плата начинает казаться недостаточной. Менеджер должен вовремя уловить этот момент и подключить другую составляющую мотивации своих сотрудников.

В нашей стране накануне кризиса 1998 г. работники, в первую очередь иностранных, а также финансово состоятельных российских компаний понемногу стали привыкать к тому, что оплата труда — это не только заработная плата и премия, но и другие материальные привилегии. Сотрудникам предоставляли дополнительную медицинскую страховку и бесплатное питание на работе, кредиты на строительство жилья, корпоративный автомобиль, мобильный телефон и пр.

Дефолт вынудил менеджеров подавляющего числа компаний сократить или совсем отменить эти льготы. В итоге мотивация персонала снизилась. Сотрудникам перестала нравиться их работа, выросла текучесть кадров, в коллективах начались конфликты, упала трудовая дисциплина. Больше других пострадали небольшие компании, которые не имели резерва для материального поощрения работников. Люди почувствовали свою второстепенность, утратили перспективу.

По мере стабилизации и роста российской экономики все больше российских компаний возвращались к системе компенсационных пакетов. В первую очередь это делают для менеджеров высшего и среднего звена. Налаживать работу, создавать эффективно работающий коллектив и управлять им, бороться за рынок и побеждать конкурентов российские менеджеры чаще всего согласны за персональный автомобиль, мобильный телефон и доступ в Интернет. Некоторые из них добиваются для себя еще и льготного питания, оздоровления, отдыха, занятий спортом за счет фирмы.

Однако имеются удачные примеры мотивации труда всего персонала компаний.

В сети отелей «Mariott» используют мировую практику гостиничного бизнеса. В частности, проводят акцию «Лучший сотрудник месяца». Поначалу она не вызывала заметного отклика у коллектива. Однако стоило оживить форму конкурса, убрать официальность и добавить в него человечности, как люди изменили свое отношение и начали охотно участвовать в этом мероприятии. За путевки в дома отдыха все сотрудники сети платят только 10 % их стоимости. Менеджеров отделов регулярно командировуют на тренинг за границу, где они изучают современную практику менеджмента.

В российском отделении компании «TNT Express» благодаря удачному использованию системы мотивации персонал перешел из категории «основная затрата» в «конкурентное преимущество». Это первая отечественная бизнес-структура, получившая сертификат соответствия программе «Investors in people». Созданная в Великобритании в 1990 г. как свод стандартов в области развития персонала в настоящее время она стала престижной, приобрела международный статус. Согласно этой программе руководство компании обязуется тренировать и развивать своих сотрудников для решения бизнес-задач, выявлять и удовлетворять их потребности в обучении и оценивать его эффективность. Внедрение этой программы позволило повысить эффективность ра-

боты «TNT-Express» на 70 % и сократить текучесть кадров на 50 %. В настоящее время практически все клиенты компании вполне удовлетворены ее работой.

В группе компаний «Русская корона» персонал нижнего звена ежемесячно проходит аттестацию. Менеджеры компании считают, что это трудно, но необходимо. Квалификация сотрудников должна быть всегда на уровне, ведь им нужно привлекать и обслуживать клиентов. А клиент в условиях рыночной экономики — первое лицо. Оценка уровня профессионализма каждого работника является гласной и это дополнительно мотивирует коллектив.

Опыт этих и многих других зарубежных и отечественных компаний позволяет сформулировать несколько простых правил мотивации труда. Вначале менеджерам необходимо сделать простой и понятной систему оплаты труда, связать ее не с затратами рабочего времени, а с объемом выполненной работы. Следует всеми силами и средствами поддерживать здоровый климат в коллективе, совместно отмечать праздники, награды и подарки непременно вручать в присутствии всего коллектива. Целесообразно проводить регулярные опросы сотрудников с помощью закрытых анкет: удовлетворяют ли их условия труда, какие у них пожелания. Всегда следует иметь в виду, что довольный и хорошо работающий сотрудник — важнейшее завоевание для любой компании.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какие существуют факторы мотивации труда?
2. Какие еще (кроме заработной платы) факторы мотивации можно отнести к основным, определяющим?
3. Что вы можете добавить к изложенным ранее направлениям мотивации труда?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 8

Менеджмент фирмы «Интермедия» имеет собственный, во многом нестандартный взгляд на организацию работы этой небольшой компании.

Риэлтерские предложения французских замков и другой недвижимости связаны, прежде всего, с личной симпатией к старинным красотам мира и не являются основным источником

доходов. Однако какой бы области работы компании это ни касалось, персонал и партнеры — решающее во всем деле. Фирма не работает с людьми, которые ей не по душе (независимо от возможной прибыли в результате сотрудничества). Главное, чтобы ни в одном уголке земли имя фирмы ни у кого не могло вызвать негативных эмоций. Конечно, все имеют право на ошибки. Впечатление о фирме складывается от того, как эти ошибки исправляются.

Добродушные люди решают все конфликты без негативного осадка у клиента и окружающих. Поэтому фирма окружает себя добродушными людьми, независимо от того, насколько высока их квалификация.

Безусловно, каждый должен что-то уметь в своей профессии. Но уже среди найденного круга кандидатов выбирают не наиболее квалифицированного, а человека, исполненного любовью к людям. А если он с любовью относится к клиенту, то клиент всегда вернется и приведет с собой все свое окружение.

У фирмы нет проблем с удержанием сотрудников, несмотря на то, что им очень мало платят. Фирма работает с людьми на проектной основе: платит за результаты, а не за потраченное время. Как только появляется какая-либо работа, посылают e-mail подходящему для этого человеку и, как правило, в тот же день получают ответ и начинают работать. Независимо от того, что перед этим фирма могла полгода и не появляться «на связи».

Менеджеры очень довольны всеми, с кем их столкнула жизнь за последние два-три года.

Работать им настолько приятно, что это превращается в огромное удовольствие.

Они, действительно, не нацелены на прибыль, им достаточно зарабатывать всего лишь на хлеб насущный, так как их состояние счастья не зависит от окружающих обстоятельств, в том числе и от толщины кошелька.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. На какие качества в первую очередь обращают внимание при приеме на работу в эту фирму?
2. Согласны ли вы с утверждением о том, что человеческий фактор является главным в работе менеджера?
3. Что должно быть определяющим в работе российского менеджера: стремление к получению максимальной прибыли или удовлетворение от выполняемой работы?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 9

В середине 1990-х гг. в России стало очевидным: примитивные механизмы мотивации не работают, возможности простого материального стимулирования исчерпаны.

Характерным примером является история с медицинскими представителями. Именно в это время на российском рынке появились многочисленные частные фармацевтические компании, которые торговали медикаментами. Остро встал вопрос подбора персонала, имеющего соответствующую квалификацию. Развернув активную деятельность, фирмы набирали большой штат медицинских представителей, которые должны были содействовать продажам фармацевтических препаратов. Эти сотрудники, по сути, были продавцами. Основная задача такого работника заключалась в том, чтобы убедить врачей выписывать рецепты на предлагаемые ими лекарства, а аптеки — заказывать соответствующую продукцию.

Фармацевтические компании отбирали наиболее квалифицированных медицинских работников. Многие обладали учеными степенями, имели большую клиническую практику, могли говорить с врачами и провизорами на профессиональном языке. Новая работа гарантировала существенное (часто десятикратное) увеличение оклада, поэтому от соискателей не было отбоя.

Однако энтузиазм, на первых порах подогреваемый достойным материальным вознаграждением, спустя 3—4 мес сменился унынием, а через полгода — год у медицинских представителей начался период глубокой депрессии. Работа в качестве продавца быстро надоела образованным, творческим людям.

Действительно, квалифицированные медики постепенно стали осознавать, что оставили интересную основную профессию, которой долго учились и в которой имели опыт работы. В результате начался отток таких специалистов из торговых компаний.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Насколько велика роль менеджера в создании системы мотивации труда персонала?
2. Какие факторы мотивации (кроме заработной платы) вам известны?
3. Анализируя изложенные причины снижения основного фактора мотивации — денег, предложите свой вариант комплексной

системы мотивации труда для медицинских представителей фармацевтической компании. Каким образом менеджеры фармацевтических компаний могут сохранить квалифицированных специалистов?

4. Какое влияние оказывает специфика деятельности предприятия той или иной отрасли хозяйства на мотивацию труда персонала? Приведите примеры.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 10

В практике менеджмента существуют многочисленные факторы мотивации персонала к труду, которые менеджер может использовать в своей работе (деньги, интерес к работе, полезность работы и т.д.). Однако он должен иметь также представление и о демотивирующих факторах. Такими факторами могут стать как общие проблемы компании, так и вполне конкретные действия менеджера, которые тем не менее ведут к снижению эффективности работы персонала. Как это ни странно, сильным демотивирующим фактором, например, может стать поощрение. Поэтому лучше не поощрять хороших сотрудников, чем поощрять нерадивых. В таких ситуациях у людей просто опускаются руки, пропадает всякое желание трудиться добросовестно. Причем это в равной степени касается тех, кого незаслуженно обошли, и тех, кого незаслуженно поощрили.

Среди различных факторов демотивации отметим следующие:

- необоснованное снижение (повышение) заработной платы и размера премии;
- неумение менеджера планировать работу;
- расплывчатость целей, неясная постановка задач;
- неверная расстановка приоритетов в компании;
- отстранение сотрудников от процесса планирования деятельности компании;
- неучастие сотрудников в процессе принятия решений;
- несогласованность действий руководства;
- бесцельные, отнимающие много времени, совещания и собрания;
- слабая информированность сотрудников о проблемах компании, что становится причиной появления слухов;

- авторитарный стиль управления менеджера и, как следствие, подавление инициативы сотрудника;
- нежелание менеджера делегировать свои полномочия, в результате такой руководитель пребывает в постоянном цейтноте, а у его сотрудников развивается комплекс неполноценности;
- неумение менеджера адекватно оценить потенциал сотрудника;
- игнорирование менеджером личностных особенностей сотрудников при распределении заданий;
- уменьшение объема работы сотрудникам, сокращение должностных обязанностей или служебных полномочий;
- изменение названия должности сотрудника на менее престижное;
- отсутствие перспективы служебного роста;
- продвижение по служебной лестнице «по знакомству» или материальная компенсация по принципу «всем поровну».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с изложенным? Предложите свой вариант действий менеджера по каждому из упомянутых демотивирующих факторов.
2. Почему демотивирующие факторы могут оказывать негативное влияние на работу персонала в целом и отдельных сотрудников в частности?
3. Каким образом можно снизить отрицательное воздействие демотивирующих факторов?
4. Какие еще факторы демотивации вы можете назвать?
5. Считаете ли вы верным утверждение, что поощрение — не только мотивирующий, но и сильный демотивирующий фактор?
6. Справедливо ли положение о том, что лучше не поощрять хороших сотрудников, чем поощрить нерадивых?
7. Насколько проблема демотивирующих факторов характерна для российских предприятий?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 11

Менеджеры российской компании «Орион» приняли решение использовать результаты аттестации для определения размера

премиальных, обсудили критерии оценки и назначили аттестационную комиссию. После аттестации сотрудников и премирования тех, кто ее успешно прошел, значительно повысилась их активность на собраниях. Они с гордостью говорили о компании, участвовали в работе групп по повышению производительности труда. Сократилось число опозданий и прогулов, увеличилось количество заявок, поступивших в комиссию по рационализаторским предложениям.

Казалось бы, все хорошо. Однако производственные показатели компании не изменились, а спустя полгода по некоторым видам продукции даже снизились. Что же произошло? Анализ ситуации показал, что помимо объективных показателей эффективности труда в критерии оценки сотрудников вошло примерно то же количество внешних признаков добросовестного работника. Поэтому наиболее сообразительные сотрудники постарались набрать как можно большее число баллов за «правильные» высказывания, а у тех, кто по разным причинам не считал нужным представлять себя «в лучшем виде», прежний интерес к добросовестной работе угас.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. В чем заключается принципиальная ошибка менеджеров компании?
2. Согласны ли вы с важностью регулярной аттестации сотрудников? Сформулируйте основные подходы к организации аттестации и критерии оценки эффективности работы сотрудников.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 12

Каждому менеджеру приходится постоянно думать о мотивации сотрудников. Но как оценить работника, если его вклад в общий успех нельзя вычислить, как, например, в случае с персоналом розничной сети?

Во многих московских супер- и гипермаркетах, таких как «Рамстор», «Перекресток» и «Новоарбатский» основное требование к кандидатам на должность продавца — отсутствие опыта работы в советской торговле. Отделы кадров этих компаний просто не рассматривают резюме людей, работавших в этой системе, поскольку у них нет привычки интенсивно и ответственно работать

за небольшую заработную плату. Основу штата составляют выпускники профильных вузов или профессиональных училищ.

В компании «Рамэнка», владеющей гипермаркетами «Рамстор», от продавцов с опытом работы отказываются по двум причинам: во-первых, молодой и неопытный человек быстрее и прочнее усвоит корпоративные стандарты; во-вторых, в компании не самые высокие заработные платы, а премию выплачивают только в конце года. Однако есть такой действенный стимул, как возможность приобрести опыт и сделать карьеру. Когда компания «Рамэнка» открывает очередной гипермаркет, наиболее достойные сотрудники, имеющие опыт работы в гипермаркете «Рамстор», переходят в новый магазин на более высокие должности. Продавцы становятся старшими продавцами (разница в заработной плате — в 2 раза), старшие продавцы входят в число заместителей директора (разница в заработной плате — в 3—4 раза). Главным критерием для продвижения по службе является безупречная работа в течение предыдущего года.

Несколько иной подход к подбору торгового персонала применяет торговый дом «Перекресток». Предпочтение отдают кандидатам с достаточным жизненным опытом, ответственно относящимся к своим обязанностям. Альтернативой профильному образованию может быть опыт работы в коммерции «в период рыночных реформ». В растущей сети супермаркетов «Перекресток» у продавцов также есть реальные шансы сделать карьеру — стать менеджером зала и даже директором. Правда, как показывает опыт работы, из каждых трех человек, принимаемых на работу, только один настроен работать с перспективой «на повышение». Других же привлекают стабильность, заработная плата и комфортность условий работы. Определение размера заработной платы является одним из наиболее сложных вопросов в управлении персоналом розничной торговли. Здесь не работает схема, принятая в оптовых компаниях, когда заработок торгового представителя привязан к достигнутому им объему продаж, прежде всего потому, что отследить этот показатель довольно проблематично.

В магазине сложно установить количественные критерии для оценки работы продавцов. Даже сумма на чеках, пробитых в тот или иной отдел, не может быть показателем, так как объем продаж зависит не только от стараний продавца, но и от оперативности доставки заказанного товара или сроков его реализации.

В сети «Перекресток» труд торгового персонала оплачивают по окладно-премиальной системе. При этом базовую ставку продав-

ца рассчитывают по количеству наработанных им часов. У продавцов гибкий график, привязанный к «пиковым» часам, дням недели, сезонам продаж. Соответственно, есть продавцы, которые работают неполный день, а есть и такие, кто берет дополнительные часы. Эта почасовая схема расчета заработной платы косвенно увязана с премированием. Количество часов, отработанных сверх нормы, является одним из критериев для премирования продавцов: на дополнительные часы менеджер торгового зала назначает, как правило, лучших продавцов. В «Перекрестке» каждый продавец при должном уровне работы может рассчитывать на ежемесячные премии в размере до 50 % оклада. Премии выписывают на основании субъективной оценки менеджера торгового зала. Менеджер отмечает качество работы продавца по таким основным позициям: этика поведения; обслуживание покупателей; работа с товаром (своевременное его получение, выкладка и т.д.); работа в команде (оперативность и четкость выполнения должностных задач, готовность к замене сотрудника из другого отдела).

Аналогичная схема премирования принята в супермаркете «Новоарбатский». Действует «пофамильное» премирование: размер премии устанавливают индивидуально для конкретного продавца. Для определения размера премии используют оригинальную иерархию критериев. На первом месте — соблюдение трудовой дисциплины, его отслеживают по служебным запискам, поступающим от административных работников зала. Далее оценивают «самостоятельность в работе» — умение выполнять свои обязанности «без дополнительных напоминаний». Следующий критерий — инициативность. Сюда включают регулярные подмены сотрудников соседнего отдела и работу сверх нормы по собственному желанию, а также самостоятельное повышение квалификации. Учитывают также и благодарственные записи покупателей в книге отзывов.

И в гипермаркетах «Перекресток», и в супермаркете «Новоарбатский» не отрицают, что такая система оценки страдает субъективизмом. Порой у менеджеров появляются любимчики. Однако, с другой стороны, кто, как не менеджер, способен наиболее адекватно оценить работу продавцов. Во-первых, он видит их ежедневно и ежечасно. Во-вторых, менеджер по собственному опыту знает, что такое образцовая работа, ведь он и сам был раньше продавцом. Однако даже наиболее тщательный отбор кандидатов и продуманная схема оплаты труда не всегда гарантируют безукоризненную работу продавцов. И руководители магазинов, ко-

нечно же, применяют к сотрудникам «меры дисциплинарного воздействия». Поскольку торговля основана на неукоснительном исполнении своих обязанностей, демократизм в отношениях с рядовыми сотрудниками не должен касаться дисциплины и выходить за пределы простой доброжелательности. И если продавец совершит проступок, который может повлиять на работу магазина, например покинет рабочее место без уважительной причины или поссорится с покупателем, он рискует быть оштрафованным. Штрафы на сотрудников налагают обычно только после «служебного разбирательства» о причинах и последствиях проступка. Считают, что в управлении персоналом такие меры должны быть не столько наказанием, сколько напоминанием об ответственности за свой участок работы.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Почему мотивации труда в работе менеджера придают такое большое значение?
2. Чем принципиально отличаются системы мотивации рассмотренных сетей розничной торговли? Какой из них можно отдать предпочтение и почему?
3. Как можно повысить эффективность мотивации труда персонала? Сформулируйте свои предложения.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 13

Объективный характер рыночной экономики предполагает стремление к индивидуализации учета и соответствующей оценки трудовых затрат. В нашей стране постепенно меняются принципы взаимоотношений между работником и организацией. Это связано с отходом от существовавшей в течение десятилетий социалистической системы мотивации, построенной на коллективных методах организации труда. Рынок требует адекватной оценки усилий конкретного работника и его личного вклада в конечный результат деятельности предприятия. Специалисты утверждают, что налицо кризис мотивации человека — функции. Если работник нацелен на результат, следующая цель для него — достижение следующего результата. Если он изучил свою рабочую функцию досконально, она для него уже не является ориентиром и перестает его мотивировать.

Традиционные системы мотивации эффективны, когда речь идет о работе по стандартным договорам найма и на стандартных условиях. Однако в каждой организации есть ценные сотрудники, с которыми работодатель может выстраивать нестандартные, партнерские отношения. Это топ-менеджеры, отдельные менеджеры среднего звена или уникальные специалисты. Именно они обеспечивают устойчивость компании на рынке, способны кардинально изменить кризисную ситуацию. Их знания и опыт играют важную роль в развитии новых направлений деятельности компании.

Стандартные условия договорных отношений их, как правило, не мотивируют. Если же от таких специалистов ждут нестандартных результатов работы, то условия их труда и мотивация тоже должны быть нестандартными. Когда такой сотрудник отдает компании много времени и сил и достигает больших результатов, логично ожидать, что компания предоставит ему что-то особенное, отличное от того, что получают его коллеги. И речь идет не только о материальной мотивации. Важен и статус работника, его властные полномочия и мера ответственности.

Одним из инструментов эффективной индивидуальной мотивации может стать индивидуальный трудовой договор (ИТД), который составляют для конкретного работника. В ИТД отмечают определенные события, которые должны произойти в результате профессиональной деятельности такого сотрудника. Определяют формализованные показатели, которых он должен достичь в конкретные сроки; полномочия и ресурсы, которыми сотрудник будет располагать. И конечно, оговаривают условия работы, размер заработной платы, социальный пакет, возможность участия в прибыли и т.д.

Процедура заключения ИТД может состоять из нескольких этапов.

1. Формулировка определенных стратегических целей и видение тех изменений, которые должны произойти в компании. Под эти цели и подбирают специалиста. При этом необходимо, чтобы базовые цели и ценности компании совпадали с целями и ценностями кандидата. Например, если кандидат знает, что компания ставит цель стать первой в отрасли, он может быть уверен, что как специалист будет расти вместе с компанией.

2. Составление собирательного портрета кандидата: опыт, личные и профессиональные качества, деловые связи, потенциальные возможности.

3. Определение сроков и результатов (количественных и качественных), которые должен достигнуть будущий сотрудник. Количественными показателями могут быть увеличение ассортимента или объемов производства продукции, изменение объемов продаж, рост прибыли и др. Качественными показателями могут быть, например, улучшение качества обслуживания клиентов, увеличение их числа, снижение числа рекламаций, усовершенствование технологического процесса и т.д. Оговаривают ресурсы (материальные, трудовые, финансовые), период времени, которыми сотрудник сможет располагать, и его властные полномочия.

4. Кандидат получает предложение, но прежде чем подписать трудовой договор, он должен определить, что сможет сделать реально, какой результат получить и в какие сроки. Зачастую работодатели хотят получить максимальный эффект с минимальными затратами, поэтому при подписании контракта работнику необходимо оценить возможность достижения поставленных перед ним целей с точки зрения обеспеченности ресурсами.

В ИТД могут быть дополнительно отмечены и карьерные перспективы. Например, при достижении определенных показателей сотрудник может быть включен в состав учредителей компании, введен в совет директоров и другие органы управления. В ИТД могут быть оговорены и особые условия учета рабочего времени. Например, компания может установить для такого сотрудника «скользящий» график работы. В этом случае работу строят на основе принципа достижения целей: можно неделю не появляться в офисе, но в определенный день необходимо сдать готовую работу. И это бывает вполне оправданно: невозможно заставить творческого человека работать по графику. Оплату труда обычно строят по такому принципу: компания выплачивает сотруднику ежемесячно авансируемую сумму, а полный расчет проводит по достижении необходимого результата по итогам за год. При недостижении показателей деятельности компании трудовой договор, как правило, на новый срок не перезаключают.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. В чем заключается основной смысл мотивации труда при заключении индивидуального трудового договора?
2. Почему наиболее ценные для компании менеджеры могут рассчитывать на его заключение?
3. Что кроме материальной составляющей может интересовать в договоре таких сотрудников?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 14

Многих конфликтных ситуаций удалось бы избежать, если бы оплата труда удовлетворяла как работодателя, так и работника.

В мире по уровню доходов лидируют американские менеджеры. Выплаты топ-менеджерам 350 крупнейших американских компаний выросли на 16 %, что многократно превышает скорость увеличения доходов рядового американского служащего (3 %).

Вознаграждение топ-менеджеров помимо заработной платы состоит из денежных бонусов, опционов на льготную покупку акций своих компаний, акций с ограниченным сроком действия и пенсионных пакетов. Кроме того, они имеют и неденежные льготы — компания оплачивает пользование частными самолетами, членство в престижных клубах, аренду особняков, страховые и прочие услуги. Согласно исследованиям размер вознаграждения генерального директора может составлять 6 млн долл.

Имеются и исключительные примеры. Так, нефтегазовая компания «Еххон Мобил» выплатила выходное пособие и бонус своему ушедшему в отставку бывшему генеральному директору и председателю совета директоров Л. Реймонду. Он получил вознаграждение 70 млн долл., а также пенсионный пакет в размере 98 млн долл.

С учетом опционов и различных льгот общий компенсационный пакет Л. Реймонда составил около 400 млн долл, что является одним из наиболее щедрых выходных пособий в истории США.

Сумма вызвала резкую критику как со стороны акционеров, которые сочли ее слишком высокой, так и со стороны политиков, которые обвинили компанию «Еххон Мобил» в том, что она использовала напряженную ситуацию на нефтегазовом рынке, чтобы нажиться на потребителях.

Вознаграждение Б. Каратца, возглавляющего строительную компанию «KB Home», составило 155,9 млн долл. Г. Сильверман, генеральный директор компании «Cendant», предоставляющей услуги в сфере туризма и недвижимости, получил 133,26 млн долл. в основном в результате реализации опционов. Кроме того, он пользовался за счет компании самолетом и автомобилем с водителем.

В Европе генеральные директора получают меньше, чем их американские коллеги. Если генеральный директор в американской компании в среднем получает почти 2,2 млн долл. в год, его британский коллега — только около 1,2 млн долл. Наиболее высокооплачиваемый немецкий топ-менеджер, глава германо-американского автомобильного концерна «Daimler-Chrysler» Д. Цетше, в 2005 г. получил «всего» 42,2 млн долл., за ним следуют генеральный директор высокотехнологического концерна «SAP» Х. Кагерманн (35,9 млн долл.) и генеральный директор «Deutsche Bank» Й. Акерманн (34,04 млн долл.).

Европейские акционеры значительно более консервативны в вопросе того, насколько менеджмент заслуживает поощрения. Так, в Великобритании бонусы составляют только 35 % компенсационного пакета топ-менеджера, тогда как в США этот показатель равен 62 %. Более того, размер бонуса напрямую зависит от успешности деятельности генерального директора на посту, причем требования к нему зачастую намного выше, чем в США.

Например, чтобы британский генеральный директор получил опцион или акции с ограниченным сроком действия, рост курса акций его компании должен быть выше среднего показателя роста курса по отрасли. В США же деятельность компании оказывает мало влияния на размеры компенсации топ-менеджеров.

Примеры высокого уровня заработной платы топ-менеджеров есть и в России. Счетная палата Российской Федерации обнародовала размер заработной платы экс-президента ЗАО «Нортгаз» Ф. Ахмедова — 1,1 млрд руб. в год и обвинила компанию в неуплате 170 млн р. налогов.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какую модель оплаты труда (социалистическую или капиталистическую) вы разделяете? Объясните свой выбор.
2. Согласны ли вы с тем, что менеджер в силу характера выполняемых им функций организатора и управляющего должен получать заработную плату существенно большую, чем его подчиненные?
3. Следует ли в России постепенно отказываться от еще существующего «социалистического» принципа оплаты труда?
4. Предложите собственные варианты решения проблемы мотивации труда.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 15

Как показывают исследования специалистов, у многих людей в возрасте от 35 до 50 лет в какой-то момент наступает этап неудовлетворенности жизнью, когда мотивация резко падает. В середине служебной карьеры человек осознает, что не бессмертен. Одновременно он часто видит ограниченность, а то и постоянное сужение собственных потенциальных возможностей. У многих на первый план вновь выступают чувства и противоречия, присущие молодости. По этим причинам в середине служебной карьеры снижается мотивация к труду и увеличивается число проблем на работе и дома.

По мнению специалистов, для решения таких проблем человек должен определить основные направления дальнейшей жизни.

1. Выяснение границы между мечтой и действительностью.
2. Нахождение своего места в организации и определение собственных сильных сторон.
3. Расширение или ограничение профессиональной и служебной специализации.
4. Уточнение обязанностей, связанных с руководством другими.
5. Сохранение положительного стремления к собственному развитию.
6. Достижение действительного равновесия в обязательствах по отношению к работе и семье.

Если он может решить эти вопросы, то сможет сохранить мотивацию и жизненную активность.

Становится ясно, насколько важной для менеджера, возглавляющего тот или иной коллектив, является забота о повышении мотивации и собственном постоянном развитии в середине служебной карьеры.

Менеджер должен выяснить, какие перспективы с точки зрения карьеры и развития предлагает компания, где он трудится, и вовремя приступить к осуществлению действительно важных мероприятий в целях повышения мотивации.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с изложенным мнением специалистов?
2. Каким образом менеджеру следует организовать работу коллектива по сохранению мотивации труда в условиях, когда у людей в среднем возрасте снижается интерес к работе и жизни?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 16

Рыночная экономика предполагает жесткие условия для субъектов рыночных отношений. Чем выше степень конкуренции между компаниями, тем реальнее угроза несостоятельности и банкротства для фирмы, продукция которой не пользуется должным спросом на рынке.

В критической ситуации с финансами предприятия менеджеру наряду с другими срочными мерами следует подумать о том, как можно мотивировать сотрудников в то время, когда материальные стимулы недоступны.

По мнению известного американского эксперта по менеджменту Нади Крылов, один из важных факторов мотивации — личное и немедленное признание менеджером достижений сотрудника.

Даже простая просьба поучаствовать в разговоре или подготовке решения действует мотивирующе.

Выявлено пять наиболее мотивирующих приемов в области признания заслуг:

- 1) личное устное поздравление;
- 2) личное письмо-поздравление;
- 3) продвижение сотрудника вверх по карьерной лестнице;
- 4) публичное поощрение;
- 5) празднование успеха.

Другой способ повышения мотивации сотрудников — обогащение содержания их работы. Менеджеру следует установить контакт между всеми работниками и клиентами. Это, во-первых, увеличит объем востребованных навыков сотрудников, во-вторых, создаст непосредственную обратную связь, позволяющую сотруднику оценивать свою работу, и, в-третьих, увеличит ощущение его личной «автономии» (это тоже мотивирующий фактор).

Третий фактор повышения мотивации — перераспределение полномочий по вертикали. Нужно передать сотрудникам нижних уровней ответственность за выполнение поставленных задач, которая раньше принадлежала только менеджерам более высокого звена.

Четвертым фактором является установление каналов обратной связи. Работники должны немедленно узнавать, насколько эффективно они справляются со своими задачами. В идеале люди должны получать информацию о результатах своей работы непосредственно после самого действия.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какова действенность нематериальных факторов мотивации?
2. Действительно ли реально в условиях надвигающегося банкротства создать заинтересованность персонала в напряженной работе?
3. Какой из перечисленных факторов мотивации обладает наибольшей эффективностью?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 17

По мере роста конкуренции на российском рынке постоянно повышаются требования к качеству работы персонала и в первую очередь к менеджерам компаний. Вопрос удержания лучших менеджеров актуален всегда. Зачастую талантливые сотрудники стремительно перерастают свои позиции, и, если не создать им надлежащих условий для дальнейшего развития, они найдут их в другой компании. Потеря даже одного профессионального менеджера может ввергнуть компанию в кризис. Поиск нового специалиста отнимает много времени, сил и финансовых ресурсов. Поэтому руководству компании нужно создать внутренний резерв менеджеров, и тогда не будет недостатка в преемниках, способных обеспечить бесперебойную работу всей организации.

Решению проблемы может послужить программа развития управленческого резерва, которая требует не просто финансовых средств, но и внимательного отношения к каждому ее участнику. Такая программа в конечном счете направлена на повышение мотивации менеджеров и может включать несколько основных составляющих.

1. *Создание базы данных.* Необходимо идентифицировать наиболее талантливых, успешных и подающих надежды менеджеров. Следует поставить перед ними реально достижимые цели, сформулировать для каждого круг обязанностей и определить зоны ответственности в зависимости от этапов развития карьеры. Человеку важно понимать, какие шаги необходимы, чтобы достичь следующего уровня служебной карьеры. При этом специалист должен быть готов к тому, что не всегда по итогам успешного завершения определенного периода, обозначенного в плане, у него есть шанс получить очередную должность. Ведь чем ближе к вершине, тем уже становится карьерная пирамида, тем меньше остается возможностей для роста. Альтернативой может стать расши-

рение служебных полномочий, возможность пройти обучение или принять участие в новом проекте.

2. *Аттестация.* Известно, что эффективное развитие требует соответствующего сопровождения и коррекции. Проводя аттестацию, следует помнить: люди подсознательно ждут, что ее результаты могут повлиять на их дальнейшую работу в компании. Поэтому, сделав процесс аттестации открытым, можно тем самым повысить доверие сотрудников и нивелировать скепсис, который нередко вызывает подобная процедура. Аттестацию необходимо проводить на постоянной основе. Ее результаты станут не только отправной точкой для составления планов развития, но и скорректируют их.

3. *Обучение.* Оно должно быть направлено как на оттачивание профессиональных навыков, так и, прежде всего, на развитие лидерского потенциала, умения анализировать и решать бизнес-задачи. Получение знаний может быть реализовано, например, в виде тренингов с привлечением приглашенных специалистов по управлению.

4. *Ротация.* Любая, даже очень интересная работа перестает приносить удовольствие, если делать ее слишком долго. Замечено, что после нескольких лет пребывания на одной должности человек начинает скучать, плохо анализирует информацию и не воспринимает новые идеи. Избежать кризиса помогает ротация кадров. Во многих зарубежных компаниях, например, специалист не получает назначение на управленческий пост, пока не поработает на других позициях, в разных подразделениях и даже регионах. Считается, что так он сможет приобрести новые навыки, которые пригодятся ему в будущем.

5. *Делегирование полномочий.* Работа под управлением успешного и опытного топ-менеджера также является инструментом сильной мотивации. Разумное делегирование полномочий высших руководителей компании менеджерам среднего и нижнего звена управления — эффективный метод воспитания будущих управленцев. Талантливые люди всегда оценят возможность работы в условиях, когда можно учиться новому и обмениваться опытом.

Внедрение указанной программы, естественно, не может гарантировать, что ситуация не возникнет, когда перспективный менеджер примет предложение другого работодателя. Однако, создавая систему развития управленческих кадров, можно не только минимизировать потери в случае увольнения специалиста, но и повысить мотивацию персонала.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какую роль в работе менеджера играет мотивация труда?
2. Исчерпывает ли приведенный перечень возможности развития управленческого резерва? Постарайтесь его дополнить.
3. Возможно ли в нашей стране использовать зарубежный опыт ротации менеджеров?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 18

Наряду с важнейшим фактором мотивации труда персонала — оплатой труда — менеджеры используют и другие факторы. Одним из них является личностное развитие работников. Реальную помощь в этом сотрудникам может оказать фирма, где они трудятся. Рассмотрим опыт работы по мотивации труда двух известных в нашей стране компаний.

Международная компания «DHL Worldwide Express», имеющая бизнес в России, занимается оказанием курьерских услуг. Компания «DHL» принадлежит к тем предприятиям, которые уделяют большое внимание мотивации персонала. Усилия менеджеров компании направлены в первую очередь на формирование кадрового резерва и карьерный рост своих сотрудников.

Ежегодно компании проводят обязательную аттестацию персонала. Руководители соответствующих служб выделяют наиболее перспективных специалистов, определяют их сильные и слабые стороны, после чего составляют рекомендации для отдела кадров. На их основе разрабатывают индивидуальные планы развития для каждого резервиста. Развитием кадрового резерва занимается не столько этот отдел, сколько непосредственно менеджеры подразделений. В компании принято, что готовить себе замену, обучать подчиненных — это прямая обязанность менеджера. Сотрудники принимают участие в обучающих тренингах и конференциях, а также в деятельности других отделов и филиалов, проектных и рабочих групп. Таким образом, каждый из перспективных специалистов может взглянуть на бизнес-процессы, протекающие в компании, с позиций руководства и коллег по работе. В рамках новой обучающей программы для кадрового резерва начинающие менеджеры имеют возможность в течение дня работать под началом одного из топ-менеджеров компании.

Российская компания «Комус» много лет занимается оптовой и розничной торговлей канцелярскими товарами. Для компании

вопросы мотивации персонала всегда были приоритетными. Сотрудникам предлагают реальные возможности для карьерного роста.

В компании уже много лет существует система внутреннего отбора перспективных менеджеров из наиболее профессиональных, энергичных, обладающих лидерским потенциалом и организационными способностями специалистов, желающих сделать карьеру. Эти люди составляют кадровый резерв. В компании функционирует программа «Лидер». Она позволяет Отделу развития человеческого потенциала (структуры Департамента персонала компании) комплексно и целенаправленно заниматься не только отбором резервистов, но и их развитием. Отбор происходит в ходе ежегодной аттестации по рекомендации непосредственных руководителей. Программа дает возможность готовить собственные управленческие кадры, удерживать ключевых сотрудников и максимально использовать их потенциал, привлекая к процессу управления компанией. Благодаря внутренней ротации компания смогла сократить затраты на поиск персонала руководящего звена на 15 % и снизить текучесть кадров на 7 %.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Что общего у компаний «DHL» и «Комус» в работе по мотивации труда персонала?
2. Какие дополнительные пути мотивации с помощью личностного развития можно предложить?
3. Какие факторы мотивации (кроме оплаты труда) имеют наибольшую популярность в нашей стране и почему? Подготовьте аргументированный ответ.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 19

В «Обзоре заработных плат и компенсаций в России 2006—2007 гг.» аудиторской и консультационной компанией «Ernst & Young» проанализирована информация об уровне оплаты труда. Среди участников опроса — производители потребительских товаров, компании нефтегазовой и химико-фармацевтической отраслей, компании по информационным технологиям и коммуникациям, финансовый сектор. Главный вывод обзора — в России продолжается рост заработной платы. Этому, по мнению специ-

алистов компании «Ernst & Young», способствует как укрепление экономики, так и сохранение темпов инфляции на уровне несколько выше ожидаемого. Однако основная причина повышения заработных плат — дефицит профессионалов. По мнению экспертов, на рынке труда преобладает модель, когда спрос превышает предложение. Положение усугубляет также и демографический фактор.

В настоящее время важнейшей задачей работодателей стал поиск и удержание талантливых сотрудников. При малейшей опасности перехода в другую компанию их заработная плата существенно повышается. Таким образом, фактически работодатели вынуждены переплачивать сотрудникам. Многие квалифицированные специалисты стараются воспользоваться столь привлекательной рыночной ситуацией, что отражается на росте общего уровня вознаграждения.

Для развивающихся и вновь создаваемых предприятий на первый план вышла проблема поиска квалифицированных и опытных менеджеров. По данным опросов компании «Ernst & Young» наиболее острая борьба за специалистов ведется в секторе управления персоналом. Среднегодовой рост заработной платы в этом секторе составляет 15 %, в финансах — 11 %, маркетинге и продажах — 9 %, юридическом секторе — 8 %, информационных технологиях — 7 %. Исследование не обсуждает вопрос взаимосвязи роста производительности труда и заработных плат. Между тем уже несколько лет в России рост заработной платы опережает рост производительности труда, что негативно сказывается на развитии производства в стране.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Почему по мере развития рыночной экономики в России обостряется проблема дефицита квалифицированных сотрудников, в первую очередь менеджеров?
2. По каким причинам рост производительности труда отстает от роста заработной платы?
3. Каким образом можно решить эти проблемы?

Глава 6

СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 1

Великий французский мыслитель Вольтер (1694 — 1778) сказал: «Иной бесполезен в первом ряду, но во втором блистает».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Прокомментируйте это высказывание. О каком типе характера говорил Вольтер?
2. Какие аналогии с современным менеджментом вызывает это выражение гениального философа?
3. Приведите примеры из российской деловой жизни.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 2

Важной составной частью работы менеджера является подбор и расстановка кадров. Для эффективной организации и управления коллективом менеджеру нужно обладать необходимыми знаниями о потенциальных способностях, работоспособности и характерах подчиненных. Предварительный отбор будущих работников обычно осуществляют рекрутинговые компании. Однако окончательное решение остается за менеджером.

Директор службы трудоустройства Бостонского университета Ф. Эндикот проанализировал причины отказа потенциальному работнику при поиске работы, и расположил их в порядке значимости для работодателя.

1. Жалкий внешний вид.
2. Манеры всезнайки.
3. Неумение говорить.
4. Отсутствие плана карьеры.

5. Недостаток искренности.
6. Отсутствие энтузиазма.
7. Отказ от сверхурочной работы.
8. Одержимость деньгами.
9. Желание иметь их слишком много и сразу.
10. Недостаток такта, зрелости, вежливости.
11. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
12. Неумение ориентироваться в обществе.
13. Нежелание учиться.
14. Нежелание смотреть в глаза.
15. Вялое рукопожатие, нерешительность.
16. Неудачная семейная жизнь.
17. Желание получить работу на время.
18. Отсутствие чувства юмора.
19. Мало знаний по специальности.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какие основные типы работников вам известны?
2. Какому типу работника соответствует приведенный перечень, составленный Ф. Эндикотом?
3. Насколько верно автор расставил приоритеты?
4. Что бы вы изменили в перечне причин отказа при поиске работы потенциальному работнику?
5. Постарайтесь дополнить этот перечень.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 3

Д. Козловски называют одним из самых агрессивных американских менеджеров. Он мечтает догнать, а то и перегнать легендарную фирму «General Electric». К этой цели он идет через непрерывную серию слияний и поглощений. Д. Козловски сделал карьеру, постоянно опровергая прогнозы скептиков, не раз предупреждавших его крах. Возглавив в середине 1992 г. компанию «Тусо», Д. Козловски истратил на 120 крупномасштабных приобретений около 53 млрд долл. При этом в большинстве случаев процесс интеграции новых компаний в сложную структуру «Тусо» прошел без осложнений. Если в момент появления Д. Козловски в компании «Тусо» ежегодный объем продаж компании составлял 3 млрд долл., то в настоящее время он на порядок выше — 33 млрд долл.

Неудивительно, что компания «Тусо» возглавила список 50 наиболее преуспевающих компаний, составленный еженедельником «Business Week».

Дальнейшие планы Д. Козловски не менее грандиозны. В ближайшие годы он рассчитывает потратить еще около 50 млрд долл. на разные покупки и достичь объема продаж 100 млрд долл. в год.

Удивительно, но при таких высоких темпах роста компания «Тусо» не слишком известна в среде инвесторов. Во всяком случае она популярна у них меньше, чем известные во всем мире «Boeing», «Hewlett-Packard» или «Merrill Lynch», хотя рыночная капитализация всех этих компаний гораздо ниже, чем «Тусо». У Д. Козловски проверенный метод выявления компаний, подходящих для приобретения. В его реализации он опирается на команду из специалистов, которая отличается высокой мобильностью. Когда инвестиционные банки предрекают, что на сделку уйдет 6 мес, менеджеры «Тусо» укладываются всего в 2 нед.

В компании «Тусо» ежегодно рассматривают около 1 000 потенциальных компаний, причем большая часть информации поступает от менеджмента этих компаний. Специалисты из компании «Тусо» проверяют бухгалтерские книги и прочую отчетность, заранее определяя, какие активы, в том числе и людей, стоит сохранить в случае сделки, а от каких нужно избавляться. В последнюю категорию обычно попадают топ-менеджеры перекупленных компаний. Еще одно правило — заключаются только такие сделки, которые автоматически увеличивают доходы «Тусо».

В то время как около половины всех слияний, происходящих в США, проваливается, компания «Тусо» демонстрирует завидную стабильность. Неудачи у компании случаются столь редко, что Д. Козловски обычно начинает реформировать купленные компании задолго до официального заключения сделки. Так было, например, с компанией «AMP» — ведущим мировым производителем электронных компонентов. Всего через два дня он начал реорганизацию компании: уволил 60 из 66 вице-президентов и объявил, что компания «AMP» за 18 мес сократит операционные издержки на 1 млрд долл. В настоящее время «AMP» снова приносит высокие прибыли и способна поглощать более слабые компании. В аналогичной ситуации, когда компания «Тусо» купила у фирмы «ITT» компанию «Grinnell», обладавшую слишком бюрократизированной системой управления, Д. Козловски действовал быстро: всего за одну неделю он сократил управленческий аппарат с 200 до 30 чел. Нелюбовь к бюрократическим структурам

у Д. Козловски сохранилась. В компании «Тусо», где работают 205 тыс. сотрудников, штат управленцев состоит всего из 140 чел.

Руководство корпорацией Д. Козловски осуществляет из скромного двухэтажного здания, которое было построено еще во времена, когда объем продаж корпорации «Тусо» не превышал 100 млн долл. в год. «Если построить роскошную штаб-квартиру, люди будут стремиться проводить там больше времени, а это неэффективно» — так объясняет свою позицию Д. Козловски. О всяких «изысках» вроде членства в престижных загородных клубах или отдельных столовых для руководства топ-менеджеры компании «Тусо» и не мечтают. Однако в своей работе они обладают значительной автономией. «Если у вас все идет по плану, вам нет нужды разговаривать со мной, — внушает Д. Козловски своим подчиненным. — Если же есть плохие новости, то разыщите меня, где бы я ни был, и мы будем думать вместе, какие меры можно предпринять».

Топ-менеджеры корпорации «Тусо» получают бонусы только в том случае, если им удастся выполнить по итогам года жесткие требования, установленные Д. Козловски, — уровень рентабельности должен быть не менее 15 %. В этом случае высшим руководителям компании полагается премия, в разы превышающая их годовую заработную плату. Так, базовая заработная плата Ю. Громера — руководителя подразделения «Тусо Electronic» составляет 625 тыс. долл. Однако после того как Ю. Громер сумел почти в три раза увеличить прибыль, он получил премию 13 млн долл. Непосредственно Д. Козловски при заработной плате 1,35 млн долл. в общей сложности получает до 125 млн долл.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Как можно в целом охарактеризовать деятельность Д. Козловски — руководителя компании «Тусо»?
2. Какие методы управления (организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические) использует менеджмент компании?
3. К какому типу характера с точки зрения управления можно отнести топ-менеджера Д. Козловски?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 4

Шведская компания «ИКЕА» была основана в 1943 г. В настоящее время она активно развивает свой бизнес во всем мире,

в том числе и в России. Владелец компании «ИКЕА» И. Кампрад в своей деятельности использует своеобразную систему методов управления компанией.

1. Менеджеры компании «ИКЕА» постоянно ищут способы снижения производственных издержек и, соответственно, цен. Для этого сотрудники компании регулярно посещают предприятия — изготовителей продукции и смотрят, какие там есть технологические возможности для выпуска новых товаров. Известно, что чем лучше используются производственные технологии, тем ниже себестоимость товаров. Есть и другой путь — от цены, которую фирма «ИКЕА» хочет установить на какой-либо товар. И тогда технологи изучают, как его изготовить и из каких материалов, чтобы товар выдержал все тесты на качество.

2. Приемлемую для покупателя цену рассчитывают, начиная, образно говоря, с квартиры. Специалисты подсчитывают, сколько обычная семья со средними доходами платит за жилье; смотрят, какая мебель нужна для обстановки квартиры; вычисляют, по какой цене люди будут готовы купить эти товары, чтобы при этом еще и оплачивать расходы на содержание своего жилища.

3. Ассортимент магазинов компании «ИКЕА» одинаков во всех странах. Компания ориентируется на основные человеческие потребности: люди повсюду нуждаются в удобной и недорогой мебели для того чтобы работать, отдыхать, готовить, заботиться о детях. Таким образом, на первом месте — назначение товара, а затем его дизайн.

4. Менеджеры понимают, что компания должна постоянно напоминать о себе. Однако на прессу, телевидение и наружную рекламу компания «ИКЕА» тратит примерно треть рекламного бюджета, а две трети уходят на изготовление и рассылку каталогов. Считают, что, ознакомившись с каталогом, покупатель лучше поймет, подойдут ли ему товары этой компании.

5. Компания «ИКЕА» сотрудничает почти с 2 тыс. поставщиков, а на собственных фабриках производит только 10 % ассортимента. Закупочные службы компании действуют в 60 странах мира — в них работают более 1 тыс. сотрудников. Это значительные издержки, зато за счет прямого общения с поставщиками можно хорошо изучить их возможности. Если разработан новый товар, компания рассылает спецификацию модели по нескольким закупочным службам в разных странах. И они фактически соревнуются между собой, чтобы найти производителя с лучшим соотношением цены и качества. Так как компания выплачивает за это довольно большую премию, службы закупок заинтересованы в том,

чтобы помочь поставщику оптимизировать производственные затраты, например совместно разработать технологию.

6. Поставщики компании «ИКЕА» могут одновременно работать с ее конкурентами. И таких поставщиков много. Менеджеры полагают, что нет смысла просить кого-то из поставщиков работать только на себя. Они считают, что когда фабрика загружена заказами от одной компании, у нее нет стимула развивать свои технологии. Поэтому компания «ИКЕА» заинтересована в том, чтобы поставщик не зависел полностью от ее заказов.

7. Менеджеры компании постоянно изучают ассортимент конкурентов. Если при этом обнаруживают какую-либо новинку, которая могла бы пополнить ассортимент «ИКЕА», то менеджеры поручают дизайнерам разработать что-то похожее.

8. Главное в работе компании — ее корпоративный дух. Это когда все сотрудники знают, что они — одна команда, работающая на общую цель. «Вместе» — ключевое слово в идеологии компании «ИКЕА». Различия в статусе между менеджерами и подчиненными не приветствуются. Это не значит, что в компании все равны, естественно, у каждого свои обязанности, своя роль. Речь идет о том, что для компании ценен каждый работник. Сотрудники, которые окружают менеджера, — это люди, которые его поддерживают, компенсируют его недостатки, исправляют его ошибки.

9. В компании «ИКЕА» вполне достойный уровень заработной платы, хотя и не такой высокий, как, например, в нефтяном бизнесе, зато есть возможности для быстрого карьерного роста. Не секрет, что люди уходили и уходят из «ИКЕА» в другие компании. Но менеджеры к этому относятся спокойно. Если кто-то захочет вернуться — пожалуйста. Считают, что работа в другой компании только способствует накоплению профессионального опыта, а значит, может принести пользу компании «ИКЕА». Было много случаев, когда бывшие сотрудники возвращались из компаний, где им платили в два раза больше. Ведь для профессионала важен не только размер заработной платы, но и то, какое влияние он оказывает на работу компании. Руководство компании «ИКЕА» старается делать так, чтобы ее сотрудники были как можно более самостоятельны в принятии решений.

10. Для менеджера важно знать свои недостатки и окружать себя людьми, которые могут делать то, чего он не может сделать самостоятельно, или умеют делать это лучше. Необходимо просчитывать свои решения от начала до конца, прежде чем приступить к их реализации, не принимать радикальных решений, преж-

де чем вся система администрирования не будет приспособлена к этим изменениям.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Проанализируйте методы управления компанией «IKEA» и ответьте на вопрос, что в работе И. Кампрада и его команды менеджеров является оригинальным?
2. Какие мероприятия, осуществляемые менеджментом компании «IKEA», можно отнести соответственно к организационно-распорядительным, экономическим и социально-психологическим методам управления?
3. Какие из методов управления компанией «IKEA» можно достаточно быстро реализовать на российских предприятиях? Подготовьте развернутый ответ.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 5

Использование в работе различных методов управления — важная составная часть менеджмента. Характерным в этом отношении является опыт английских компаний, успешно использующих экономические методы управления.

Фирма «Джон Браун энджиниринг» ведет деловые отношения с Россией с 1840 г., когда она впервые поставила оборудование для обработки стали. В 1930-е гг. фирма продавала СССР проходческие щиты для строительства московского метро. В настоящее время основная специализация фирмы — инженерный и конструкторский бизнес.

Менеджер проекта фирмы полностью отвечает за проект, его техническую составляющую, финансирование, сроки исполнения, выполнение требований заказчика. В Англии принято доверять ответственному человеку. Здесь хорошо платят, но и учитывают буквально каждый час работы. Если нужно, менеджер проекта может привлечь к работе любого сотрудника из других отделов. Однако каждый час он оплачивает из средств, отпущенных на его проект. Сколько менеджер привлечет людей — его дело, но если в итоге не будет дохода, то это значит, что он не справляется со своими обязанностями. Следующий проект ему уже не доверят, а набранную им команду расформируют, поэтому менеджер подсчитывает каждый час работы. Производительность труда каждого сотрудника он тоже учитывает почасовую, оценивая, сколько тому понадобится времени на порученную работу.

Каждый работник еженедельно заполняет табель о выполненных работах и указывает, сколько он на них потратил времени. Менеджер проекта после объяснений с сотрудником может подсчитать, что производительность труда была неоправданно низкой. Достаточно одного телефонного звонка в бухгалтерию и неделя не будет оплачена. Менеджер не увольняет людей, это дело кадровой службы. Просто он сообщает, что данному специалисту по данному проекту платить не будет. Его могут перевести к другому менеджеру. Но достаточно трех трудовых конфликтов, чтобы по закону можно было расторгнуть трудовой контракт со специалистом, не удовлетворяющим фирму. Конечно, это жесткий режим работы, но зато людей, гуляющих без дела, нет.

На английских фирмах заработная плата не ограничена. Директор компании «Бритиш петролеум» получает в год больше, чем премьер-министр Великобритании. Акционеры, голосуя за нее на общих собраниях, считают, что при такой заработной плате глава компании будет более интенсивно бороться за их дивиденды. Ведь заработная плата топ-менеджера напрямую зависит от эффективности работы компании. В такой богатой компании, как «Бритиш петролеум», где около 130 тыс. служащих на всех континентах, стараются экономить на всем. В ее лондонской штаб-квартире работают всего 10 персональных шоферов. В более скромной по масштабам деятельности фирме «Джон Браун», в составе которой 10 тыс. сотрудников, управление фирмы обслуживают всего 2 персональных шофера.

Английские фирмы, работающие на реальном хозяйственном расчете, давно пришли к выводу: не нужны персональные шоферы — дешевле дать машину. И уже с должности старшего инженера или начальника группы все имеют в личном пользовании машины, купленные фирмой. Однако сотрудники сами должны оплачивать бензин, обслуживание, выплачивать налоги.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. В чем состоит суть экономических методов управления предприятием?
2. Обобщите опыт английских компаний по соблюдению режима хозяйственного расчета. Почему работа менеджера имеет такое важное значение?
3. Имеются ли у вас аналогичные примеры из практики работы российских компаний?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 6

Прочитайте рассказ Н. А. Лескова «Однодум»* и ответьте на вопросы.

«Не могу с точностью вспомнить и не знаю, где справиться, и в котором именно году в Кострому был назначен губернатором Сергей Степанович Ланской, впоследствии граф и известный министр внутренних дел. Сановник этот, по меткому замечанию одного его современника, «имел сильный ум и надменную фигуру», и такая краткая характеристика верна и вполне достаточна для представления, какое нужно иметь о нем нашему читателю.

Можно, кажется, добавить только, что Ланской уважал в людях честность и справедливость и сам был добр, а также любил Россию и русского человека, но понимал его барственно, как аристократ, имевший на все чужеземный взгляд и западную мерку.

...По вступлении Сергея Степановича в должность губернатора он, по примеру многих деятелей, прежде всего «размел губернию», то есть выгнал со службы великое множество нерадивых и злоупотреблявших своею должностью чиновников.

...По изгнании со службы негодных лиц новый губернатор не спешил замещать их другими, чтобы не попасть на таких же, а может быть, еще и на худших. Чтобы избрать людей достойных, он хотел оглядеться, или, как нынче по-русски говорят, «ориентироваться».

С этою целью должности удаленных лиц были поручены временным заместителям из младших чиновников, а губернатор вскоре же предпринял объезд всей губернии, затрепетавшей странным трепетом от одних слухов о его «надменной фигуре».

...Не излишне еще раз напомнить, что в те недавние, но глубоко провалившиеся времена, губернаторы были совсем не то, что в нынешние лукавые дни, когда величие этих сановников значительно пало или, по выражению некоего духовного летописца, «жестoko подвалишася». Тогда губернаторы ездили «страшно», а встречали их «притрепетно». Течение их совершалось в грандиозной суете, в которой работали не только все младшие начальства и власти, но даже и чернь и четвероногие скоты. Города к приезду губернаторов воспринимали помазание мелом, сажей и охрою; на шлагбаумы заново наводилась национальная пестрядь казенной трехцветки; бударям и инвалидам внушали «головы и

* Рассказ приведен в сокращенном виде.

усы наваксить», из больниц шла усиленная выписка в «оздоровку». Во всеобщем оживлении участвовало все до конца земли; из деревень на тракты стогнали баб и мужиков, которые по месяцам кочевали, чиня дорожные топи, гати и мосты; на станциях замедляли даже оглашенные курьеры и разные поручики, спешно едущие по бесчисленным казенным надобностям. Станционные зрители в эту пору отмещивали беспокойному люду свои нестерпимые обиды и с непоколебимою душевною твердостью заставляли плестись на каких попало клячах, потому что хорошие лошади «выстаивались» под губернатора. Словом, не было никому ни проходу, ни проезду без того, чтобы он не осязал каким-нибудь из своих чувств, что в природе всех вещей происходит нечто чрезвычайное. Благодаря этому тогда без всякого пустозвонства болталивой прессы всяк стар и млад, знали, что едет тот, кого нет на всю губернию больше, и все, кто как умел, выражали по этому случаю искреннему своему разнообразным своим чувства. Но самая возвышенная деятельность происходила в центральных гнездах уездного властелинства — в судебных канцеляриях, где дело начиналось с утомительной и скучной отметки регистров, а кончалось веселою операциею обметания стен и мытья полов. Поломойство — это было что-то вроде классических оргий в дни обирания винограда, когда все напряженно ликовало, имея одну заботу: пожить, пока наступит час смертный.

...В эти же дни в домах чернили парадные сапоги, белили ретузы и приготавливали слежавшиеся и поточенные молью мундиры. Это тоже оживляло город.

...Ожидание губернатора в те времена длилось долго и мучительно. Железных дорог тогда еще не было, и поезда не подходили в урочный час по расписанию, подвозя губернатора вместе со всеми прочими смертными, а особо заготавливался тракт, и затем никто не знал с точностью ни дня, ни часа, когда сановник пожалует. Поэтому истома ожидания была продолжительна и полна особенной торжественной тревожности.»

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Каким методом управления пользовался новый губернатор Костомы?
2. С каким типом подчинения (вынужденным и внешне навязанным; пассивным; осознанным и внутренне обоснованным) связано административное воздействие на чиновников С. С. Ланского?

3. Насколько актуальна для деловой жизни современной России мастерски изображенная писателем Н. А. Лесковым ситуация с приготовлениями к визиту крупного начальника? Дайте аргументированный ответ.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 7

Прочитайте рассказ известного и популярного писателя прошлого века М. М. Зощенко «Поучительная история», написанный в 1938 г.

«Вот какую сравнительно небезынтересную историйку рассказал мне один работник городского транспорта. Причем до некоторой степени эта историйка поучительна не только для транспорта. Она поучительна и для других участков нашей жизни. По этой причине мы и решили затруднить внимание почтенных читателей, сей, как говорится, побасенкой в виде небольшого фельетона.

Так вот, в одном управлении служил один довольно крупный работник по фамилии Ч. Он в течение двадцати лет занимал солидные должности в управлении. Одно время он, представьте себе, возглавлял местком. Потом подвизался в должности председателя правления. Потом еще чем-то заправлял.

Короче говоря, все двадцать лет его видели на вершине жизни. И все к этому привыкли. И никто этому не удивлялся. И многие думали: «Это так и надо».

Конечно, Ч. не был инженером или там техником. Он специального образования не имел. И даже вообще с образованием у него было, кажется, исключительно слабовато. Ничего особенно он делать не умел, ничего такого не знал и даже не отличался хорошим почерком. Тем не менее, все с ним считались, уважали его, надеялись на него и так далее.

Он был особенно необходим, когда происходили собрания. Тут он, как говорится, парил как бог в небесах. Он загибал разные речи, произносил слова, афоризмы, лозунги. Каждое собрание он открывал вступительной речью о том, о сем. И все думали, что без него мир к черту перевернется.

Все его речи, конечно, стенографировались для потомства. И к своему двадцатилетнему юбилею он даже задумал издать свои речи отдельной брошюрой. Но поскольку в последнее время из бумаги стали усиленно производить блюдечки и стаканчики для

мороженого, то на его брошюру бумаги как раз не хватило. А то бы мы с интересом читали его оригинальные речи и удивлялись бы, какие бывают люди.

Так или иначе, его двадцатилетний юбилей решили пышно отпраздновать. И даже был куплен портфель с дощечкой, на которой выгравировали слова: «Вы...этот...который...двадцать лет...и так далее... Мы вас...Вы нас...Мерси...И прочее..., и все такое...». В общем что-то в этом духе.

Но еще не состоялся этот юбилей, как вдруг произошло событие, заметно снизившее значение предстоящего праздника.

Вот что случилось на последнем собрании. Наш Ч. только что произнес речь. Он произнес горячую и пламенную речь, дескать, рабочие...труд...работают...бдительность...солидарность...

И, утомленный своей речью, под гром аплодисментов сел на свое место рядом с председателем и стал рассеянно водить карандашом по бумаге.

И вдруг, представьте себе, встает один работник из вагоновожатых. Исключительно чистенько одетый — в сером костюмчике, в петлице незабудка, носки, туфли...

Вот он встает и так говорит:

— Тут мы сейчас слышали убедительную речь товарища Ч. Хотелось бы его спросить: ну и что он этим хотел сказать? Двадцать лет мы слышим его тенор: ах, рабочие, ах, труд, ах, пятое-десятое... А позвольте вас спросить: что представляет из себя этот Ч. на нашем участке работы? Что он — техник, инженер, или он оперный артист, присланный к нам сюда для интереса? Или что-нибудь он умеет делать? В том-то и дело, что он ничего не умеет делать. Он только произносит голые речи. А мы, представьте себе, за эти двадцать лет значительно выросли. Многие из нас имеют образование в размере семилетки. А некоторые у нас окончили десять классов. И они бы сами могли кое-чему поучить уважаемого товарища Ч., поскольку вожатые сейчас не прежней формации. Это в прежнее время вожатый умел только вращать ручку мотора, а в настоящий момент вожатый — это своего рода специалист, который может и схему мотора начертить, и политическую речь произнести, и дать урок по тригонометрии нашему оратору Ч.

Тут исключительный шум поднялся. Крики. Возгласы.

Председатель слегка оробел. Не знает, как ему на это реагировать.

А возгласы продолжают: «Правильно!», «Исключительно верно!», «Долой его!».

Тогда один встает и говорит:

— Нет, выгонять нашего пресловутого оратора не надо, поскольку он двадцать лет подвизался на своем поприще. Но лучше он пушай в местное сидит и там усиленно марки наклеивает, чем он будет на наших производственных собраниях нравственные речи произносить.

И тут все закричали: «Правильно».

А один, склонный к перегибу, встал и сказал:

— Наверно, этот Ч. придумал себе лозунг: чем возить, так лучше погонять. Вот он поэтому и очутился во главе нас.

Тогда председатель прервал оратора. Он сказал:

— Не надо оскорблять личности.

Тут все моментально взглянули на этого Ч. Все рассчитывали увидеть на его лице бурю негодования, расстройство и смятение чувств. Но ничего подобного не увидели.

Ч. встал, улыбнулся и, почесавши затылок, сказал:

— Собственно говоря, что вы на меня-то взъелись? Я-то тут при чем? Это вы меня выдвигали, а я этому не переставал удивляться... Я с самого начала говорил, что я ни уха, ни рыла не понимаю в вашем деле. Больше того, я начал вами заправлять, будучи совершенно малограмотным господином. Да и сейчас, откровенно вам скажу, я по шести ошибок в двух строчках делаю.

Тут все засмеялись. И сам Ч. тоже засмеялся.

Он сказал:

— Прямо я сам на себя удивляюсь. Двадцать лет как в сказке жил.

Тогда встает один кондуктор и говорит:

— Это как у Пушкина... А теперь он остался у разбитого корыта.

Председатель говорит:

— Это он поэтому остался у разбитого корыта, что он двадцать лет поучал, а сам ничему не научился.

Тут вскоре собрание было закрыто.

И через несколько дней началась другая жизнь — на основе знания дела.»

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Постарайтесь объяснить, как данная ситуация соотносится с менеджментом.
2. Какими качествами должен обладать менеджер для эффективного управления подчиненными?

3. Что более важно для менеджера: быть специалистом в конкретной области знаний или обладать организаторскими способностями?
4. Какими типами характеров обладают герои рассказа?
5. Нужно ли менеджеру учитывать особенности типов характеров сотрудников в своей работе?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 8

В российской компании «Северсталь-Ресурс» принято решение о создании системы управления талантами, цель которой заключается в повышении эффективности компании через полное раскрытие потенциала ее сотрудников. В этих целях выработана единая концепция управления талантами, ведется разработка модели компетенций — «портрета» сотрудника, способного обеспечить решение стратегических задач компании и привести ее к успеху. Талантливый сотрудник, по мнению руководства компании, — это человек, который показывает высокие результаты работы, имеет качества лидера, потенциал к развитию и, что очень важно, желание развиваться.

Внедрение системы потребовало объективной и надежной процедуры оценки, а также принципиально нового подхода к профессиональному развитию персонала. Руководители компании считают, что оценивать и планировать профессиональное развитие своих сотрудников должны не сотрудники кадрового подразделения и сторонние консультанты, а свои менеджеры. Зная сильные и слабые стороны сотрудников, менеджер может более эффективно организовать работу подразделения. Эффективность работы менеджера, который делает ставку на специалистов со средними способностями, ограничена. Возглавляемое таким менеджером подразделение вряд ли когда-либо совершит качественный скачок в работе и сможет решать амбициозные задачи. Это противоречит стратегическим целям компании — развитию и лидерству. Ключевым вопросом является полное раскрытие и реализация потенциала сотрудников. Для этого не создают «тепличные» условия, просто талантливым сотрудникам предоставляют возможность работать над интересными проектами, решать сложные задачи, расти в личном и профессиональном плане. При этом действует принцип — кому больше дано, с того и больше спрос. Внедрение проекта не ведет к повышению затрат на персонал, поскольку издержки оптимизируются за счет более эффективного использования ресурсов.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. К какому из основных типов работников можно отнести талантливых сотрудников?
2. В чем состоит особенность работы менеджера с такими людьми?
3. Почему руководство компании «Северсталь-Ресурс» предпочитает планировать развитие персонала непосредственно с помощью менеджеров компании?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 9

В. Ф. Рашников является владельцем и топ-менеджером Магнитогорского металлургического комбината (ММК). Он контролирует почти 100 % акций предприятия. По его мнению, на ММК должны работать только здоровые, трезвые и спортивные люди. В. Ф. Рашников является в этом плане примером.

Любой туроператор в ответ на вопрос, есть ли в России горнолыжные центры хорошего европейского уровня, ответит: да, есть на Урале «Абзаково» и «Банное». Оба построены на средства ММК, причем каждый обошелся комбинату в 20 млн долл. Хотя эти проекты в первую очередь имеют социальную направленность, руководство ММК утверждает, что огромные деньги вложены в прибыльный бизнес и рано или поздно они окупятся. Действительно, купить тур в «Абзаково» или «Банное» в высокий сезон непросто, распроданы почти все номера в гостиницах. Операционная прибыль у горнолыжных центров в настоящее время такова, что комбинат не финансирует «Абзаково» уже три года, и третью линию подъемников горнолыжный центр «Абзаково» построил на свои средства.

Впрочем, комбинат остается главным потребителем услуг центров «Абзаково» и «Банное», спонсируя групповые и индивидуальные поездки туда своих сотрудников. Два раза в неделю в горы вывозят работников цехов. К руководителям предъявляют особенно жесткие требования. Всем менеджерам выдают именные электронные пропуска для подъема на гору. Людей, которые не занимаются спортом, не следят за собой, среди менеджеров нет. Поскольку все автоматизировано, сразу видно, сколько раз менеджер был на горе. Часто В. Ф. Рашников лично проверяет, кто и сколько времени провел на лыжах, сколько раз заходил в спортивный зал. Если менеджер долго нигде не был, появляются во-

просы к нему. Считается, что если человек не задумывается о своем здоровье, то и должной отдачи на работе от него не будет.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Можно ли согласиться с методами управления В.Ф.Рашникова — владельца и топ-менеджера ММК?
2. К какой группе методов (организационно-административным, экономическим, социально-психологическим) можно их отнести?
3. Насколько важно для менеджера и его подчиненных поддержание здорового образа жизни? Приведите необходимые аргументы.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 10

Дерматоглифика — наука об узорах на коже пальцев и ладоней. Замысловатые линии, или дерматоглифы, образуются гребешками, выступающими над поверхностью кожи. Узоры гребневой кожи никогда не меняются. Кожные узоры столь же индивидуальны и неповторимы, как генетический код человека, его голос или рисунок на радужной оболочке глаза. Именно поэтому отпечатки пальцев уже более ста лет используют в криминалистике. Однако метод опознания личности по узорам на коже ладоней все шире применяют в разных сферах жизни.

За последние годы наука подробно изучила информацию, которую несут в себе неповторимые узоры на коже. На наших пальцах ученые выделяют в наиболее общем виде три типа узоров: завитки, которые считают самыми сложными, петли и наименее сложные — дуги. Выяснилось, например, что люди с относительно простым рисунком даже при незначительных нагрузках работают почти на пределе своих возможностей. А вот индивиды с десятью петлями на пальцах составляют полную противоположность им — они реализуют себя как высокоэнергетические и высокореактивные системы при обычной работе, но теряют свои возможности при экстремальных нагрузках. Наличие завитков и петель указывает на высокие адаптационные возможности организма при значительных и даже экстремальных нагрузках. Сопоставление рисунка отпечатков пальцев с параметрами физической активности позволило делать выводы об их связи и с ресурсами организма в целом.

Дерматоглифы в какой-то степени отражают и психологический склад личности. Узоры кожи отражают морфологическую организацию мозга и, оценив тип нервной системы организма, можно охарактеризовать и его тип в целом. Так, известна связь узоров на пальцах с особенностями характера и другими психологическими свойствами личности. Люди с рисунком, в котором преобладают дуги, как правило, недалеки, упрямые, прямолинейны, правдивы, зато не обладают хорошим здоровьем, плохо переносят жару, духоту, алкоголь. Этот вид кожного рисунка нередко встречается у начальников разного ранга, неформальных лидеров. Те же, у кого узоры сложны, с преобладанием завитков, — натуры, как правило, одаренные, тонкие, но нередко склонные к интригам, слабохарактерные. Носители петель отличаются уравновешенным, жизнерадостным характером, а также отменным здоровьем.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Каким образом эту научную информацию может использовать менеджер в своей работе по управлению коллективом?
2. Работникам с каким видом рисунка узоров на пальцах должен отдавать предпочтение менеджер?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 11

Резюме молодого специалиста инженера Степана Николаева обычно не производило должного впечатления на работодателей. Больше одного года ни в одной компании он не задерживался. Молодого человека тянуло к творческой, интересной работе, однако менеджеры загружали его обычно текущими заданиями, требующими лишь хорошей исполнительности. Претензии Степана Николаева казались им странными и необоснованными. Через некоторое время Степан ушел с такой работы, создал эффективно работающее малое производственное предприятие и в итоге получил международную премию за внедрение технологий, соответствующих европейским стандартам качества.

Существуют многочисленные научные публикации о классификации основных типов работников по критериям потенциала (таланта) человека и его способности к выполнению определенного объема работы. Так, например, одним из типов работников

являются «звезды» — лучшие сотрудники, обладающие высоким интеллектуальным потенциалом и большой работоспособностью. Для талантливого сотрудника деньги в его системе мотивации обычно стоят лишь на четвертом месте после интереса к проекту, свободы творчества и полномочий.

По мнению экспертов, в отдельно взятой компании 10—20 % составляет класс А, т.е. лучшие работники, задающие стандарты высочайшей эффективности; 60—80 % — работники класса В, которые показывают устойчивые средние результаты, и, наконец, 10—20 % работники класса С — наиболее слабые кадры, еле дотягивающие до приемлемых результатов.

Некоторые компании стремятся не только привлекать сотрудников класса А извне, но и самостоятельно готовить их. Однако в России повышенного интереса к талантам пока нет. Этому мешает, в первую очередь, экономическая ситуация, когда не человеческий капитал, а административный ресурс определяет уникальные преимущества компании на рынке. Конечно, рано или поздно механизм рыночной экономики все расставит по своим местам. Тогда работодатели поймут, что главный и неисчерпаемый ресурс для роста производства — это люди.

Существует и субъективный фактор. Реально, а не на словах, работодатели ищут талантливых специалистов крайне редко. Многие менеджеры опасаются возможной конкуренции со стороны талантливых сотрудников своему служебному положению. Чувствуя угрозу, плохие менеджеры нанимают таких же подчиненных. В большинстве случаев работодателям нужны не талантливые сотрудники, способные интенсифицировать развитие компании, а работники, готовые реализовать даже бизнес-план, заранее обреченный на провал. Для многих идеальный специалист — это дисциплинированный технический исполнитель, преданный руководству. Такие руководители в свое оправдание обычно заявляют, что талантливого работника днем с огнем не сыщешь. На самом деле менеджеры опасаются талантливых людей, поскольку неординарными людьми сложно управлять. Их отпугивает именно реальная независимость таких работников и умение принимать самостоятельные решения.

Прежде чем бороться с конкурентами за талантливых специалистов, менеджерам нужно наметить комплексную программу действий. Действительно, можно набрать блистательных специалистов и назвать их «звездами». Однако если у компании нет реальных проектов и амбициозных задач, которые можно им поручить, потенциал талантливых сотрудников не будет реализован.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какие основные типы работников (кроме «звезд») вам известны? Дайте их развернутую характеристику.
2. Почему многие менеджеры нерационально используют потенциал талантливых работников?
3. Справедливо ли выражение: «Талантливого сотрудника может оценить только талантливый менеджер»? Приведите необходимые аргументы.

Глава 7

КОММУНИКАТИВНОСТЬ

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 1

Даже безобидные, на первый взгляд, фразы зачастую могут стать серьезным барьером в продвижении по службе. Американский специалист по менеджменту Джон Грехем составил список выражений, употребление которых, по его наблюдениям, не позволило сделать многим прилежным служащим хорошую карьеру. Приведем некоторые из этих «запретных» фраз.

1. «Я думал, что этим занимается кто-то другой».

Менеджерам не нравятся такие ответы. Для них это означает: подчиненный делает только то, что ему поручили, и нисколько не заботится о своем продвижении по службе.

2. «Честно говоря». Создается впечатление, что до этого подчиненный говорил неправду.

3. «Этого мне никто не говорил».

Выражение характерно для тех, кто не хочет брать на себя ответственность.

4. «А мне и в голову не пришло».

Так говорят те, кто не способен оценить ситуацию в фирме.

5. «Если я хорошо понял».

Это характерно для способа мышления тех, кто не принимает участия в совместной деятельности.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Постарайтесь продолжить перечень аналогичных фраз, основываясь на собственном опыте общения. Согласны ли вы с утверждением Д. Грехема, что такие выражения мешают карьерному росту сотрудников?
2. Препятствует ли такая форма делового общения созданию эффективных коммуникаций? Объясните свою точку зрения, используя необходимые аргументы.

3. К какому типу коммуникационных сообщений можно отнести приведенные фразы исходя из принятой классификации: побудительным, информативным, экспрессивным, фатическим?
4. К какому варианту возможных преград в организационных коммуникациях (искажение сообщений, информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации, неудовлетворительный кадровый состав, неудовлетворительный способ организации власти, конфликты между рабочими группами или подразделениями) относятся рассмотренные Д. Грехемом выражения?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 2

Коммуникативность — это способность к общению. Для создания эффективных коммуникаций и достижения целей участников общения необходимо, чтобы менеджер и его подчиненные могли преодолевать возможные коммуникативные барьеры непонимания. Особую актуальность данная проблема приобретает в случае, когда менеджер обладает «тяжелым» характером.

О том, как выбрать верную тактику поведения в разговоре с таким руководителем, рассказывает Роберт Брэмсон в своей книге «Как справиться с трудным боссом».

Хотя Ларри Паркс был превосходным организатором и знатоком своего дела, в отделе по персоналу его прозвали «старым нытиком». Он был уверен, что причина всех проблем, возникающих в работе, кроется в некомпетентности сотрудников компании, занимающихся подбором персонала, которые вечно присылают ему «тупоголовых болванов». Одной из его наиболее неприятных привычек было то, что, проходя мимо стола кого-либо из сотрудников, он внезапно останавливался и спрашивал: «Чем это вы занимаетесь?» Задав этот вопрос, он пристально взирал на загнанного в угол беднягу, ожидая от него исчерпывающего ответа. Мало кто мог ответить ему в этой ситуации что-нибудь вразумительное. Большинство сотрудников отдела подавленно молчали, пытаясь продолжить свою работу. Не получив ответа, Ларри шел дальше, еще раз утвердившись во мнении, что ему приходится иметь дело с полными идиотами.

Во время общих собраний Ларри имел обыкновение прерывать выступления своих подчиненных саркастическими замечаниями вроде: «Возможно, я ослышался, или вы действительно верите в то, что только что сказали?» Затем он настаивал на том, чтобы сотрудник ответил на его «вопрос». Каким бы ни был ответ,

реакция на него была всегда одна и та же — снисходительная улыбка, как бы говорящая присутствующим: «Не понимаю, как можно быть таким кретином». Если ему говорили, что он слишком груб с подчиненными, Ларри отвечал, что он придерживается коллективного метода руководства, который «дает каждому сотруднику возможность почувствовать свою причастность к руководству компанией». Однако все, кто работал под его началом, знали, что на самом деле означает этот «коллективный метод руководства». Если сотрудники успешно справлялись с поставленными перед ними задачами, Ларри говорил им, что планка была сильно занижена, если не справлялись — это служило еще одним подтверждением их лени или некомпетентности. Когда ему указывали на то, что коллективное руководство подразумевает нечто прямо противоположное его методам, он с негодованием ссылался на неопровержимый факт — возглавляемый им отдел компании имел лучшие показатели по производительности. Поскольку в фирме было принято поощрять не только группы, но и отдельных сотрудников, многие из тех, кто работал у Ларри, часто получали солидные вознаграждения. Только это и не давало им уйти из отдела.

Тимоти Рональд, директор одного из государственных агентств, проводит в понедельник утром еженедельное совещание руководящих сотрудников. Тимоти Рональд — профессионал, он уверенно ведет заседание. Наконец, он переходит к обсуждению вопроса об изменениях, которые должны быть внесены в политику агентства по требованию вышестоящего руководства. Один из заместителей Тима недовольно фыркает и язвительно вставляет: «Надеюсь, ты согласен, что это бредовая идея?» «Ты, кажется, забыл, кто здесь начальник, — внезапно покраснев, отзывается сквозь зубы Тимоти, — если я посчитаю нужным выслушать твои идиотские замечания, я попрошу об этом отдельно. А пока заткнись и слушай, что тебе говорят. Это касается всех присутствующих!»

Заместитель садится с окаменевшим выражением лица и обводит глазами комнату, пытаясь понять, как отреагировали на этот выпад его коллеги. Некоторые из них молча уставились в стол, другие, покраснев, натянуто улыбаются, делая вид, что сказанное шефом — всего лишь продолжение шутки его заместителя.

Многие боссы так или иначе грубят своим сотрудникам и обижают их. Но существует два типа начальников (яркими их представителями являются Ларри Паркс и Тимоти Рональд), особенно

нелюбимых своими подчиненными. Будем называть их соответственно «людоедами» и «взрывниками». Во многом эти типы сходны: оба открыто и практически без причины набрасываются на своих сотрудников, повергая их в замешательство или приводя в молчаливую ярость. Однако эти типы все же достаточно разнятся между собой, чтобы можно было говорить о них как о двух различных.

Характеристика руководителей-«людоедов». Руководители вроде Ларри Паркса часто вызывают нарекания со стороны отдела по персоналу и почти так же часто служат предметом добродушных шуток руководителей высшего звена, которых, как правило, интересует только конечный результат. Поэтому жаловаться на «людоеда» высшему руководству компании практически бесполезно. Иногда результатом таких жалоб может быть рекомендация изменить ему «стиль общения с подчиненными». Но чаще всего высшие руководители компании предпочитают не трогать «людоедов», так как те обеспечивают в своих отделах высокую производительность труда. Попустительство по отношению к «людоедам» со стороны руководства имеет, однако, свои минусы. Запуганные и раздраженные работники редко проявляют творческий подход к делу, необходимый при решении сложных проблем в современном быстро меняющемся мире. (Нужно отметить, что можно быть требовательным, но при этом проявлять уважение к подчиненным.)

Руководителей-«людоедов» отличают три характерные черты: они привыкли быстро соображать и принимать решения, нуждаются в том, чтобы все время чувствовать свою власть и влияние, кроме того, их отличает часто скрываемый даже от самих себя недостаток уверенности в себе.

С менеджерами, которые умеют быстро принимать решения, приятно работать. Люди с таким складом ума (условно назовем их «мыслителями-реалистами») способны принести компании немало пользы. Отбрасывая детали, они всегда видят самую суть проблемы. Безусловно, они часто довольствуются не лучшими решениями. Они начинают действовать, еще не располагая полной информацией, и раздражаются, если их коллеги или подчиненные колеблются перед тем, как принять то или иное решение, ссылаясь на недостаток фактов или недостаточную согласованность действий. Конечно, не все «реалисты» являются «людоедами» (хотя и могут быть на них очень похожи). «Реалисты» становятся «людоедами» только при условии, что ими движет еще и жажда власти.

«Людоедами» часто руководит неудержимое внутреннее стремление быть на самом вершине пирамиды. Если они не могут добиться этого, их охватывает жестокая депрессия.

Однако и это еще не все. Главное качество, превращающее стремительно принимающего решения и жаждущего власти начальника в «людоеда», — это желание подчеркнуть собственную ценность, доказать окружающим, что он чего-то стоит. Чаще всего начальник-«людоед» пытается доказать свою силу и значимость, унижая своих подчиненных, демонстрируя окружающим их слабость. Ваше отступление или, наоборот, вспышка ярости со всей очевидностью доказывает вам, а самое главное, непосредственно «людоеду» его несомненное над вами превосходство.

Тем не менее «людоеды», как правило, ценят силу в других, но только в том случае, если не чувствуют в них конкурентов. Они недолюбливают тех своих сотрудников, которые всегда соглашались с любыми утверждениями босса. Это кажущееся противоречие помогает понять, почему предлагаемые ниже методы сотрудничества с «людоедами» так эффективны.

Как общаться с руководителями-«людоедами». Сила «людоедов» заключается в том, что им удается спровоцировать определенную реакцию жертвы. Существует несколько наиболее распространенных типов реагирования на агрессивное поведение начальника-«людоеда» — покорное молчание, возмущенные жалобы, примиренческая политика и гневный протест. Все это — проявление естественной защитной реакции. Однако для того чтобы справиться с «людоедом», нужно научиться подавлять в себе эти естественные человеческие реакции.

Покорное молчание. Джон Фрэнке был одним из самых высококвалифицированных сотрудников в отделе Ларри Паркса. Будучи по натуре человеком тихим и спокойным, он просто не мог понять поведения своего шефа. После очередной вспышки гнева или раздраженной проповеди начальника Джон обычно, не говоря ни слова, возвращался к своей работе, ему казалось, что публичные препирательства выглядят просто непрофессионально. Ларри был озадачен поведением Джона. Он признавал заслуги своего подчиненного, но никогда не давал ему этого понять. Для Ларри Джон был жалким пораженцем, такой позиции он не мог ни понять, ни тем более уважать.

Возмущенные жалобы. Неудивительно, что подчиненные часто жалуются на начальников-«людоедов». Мы привыкли жаловаться, если нас что-то не устраивает, и при этом мы никак не можем изменить неприятное для нас положение вещей. Однако жаловать-

ся на злого начальника не стоит по двум причинам. Пассивность, присущая любой жалобе, обнаруживает вашу слабость и побуждает «людоеда» к дальнейшей агрессии. Кроме того, в жалобе часто содержится еще и скрытое обвинение, которое также вызывает новый приступ агрессии босса. Если вы жалуетесь на шефа своим родственникам и знакомым, вы еще больше вживаетесь в роль жертвы, которая ничего кроме вреда вам не принесет.

Примиренческая политика. Некоторые люди считают целесообразным в любой ситуации подстраиваться под окружающих. Вместо того чтобы оказывать сопротивление агрессии, они предпочитают противопоставлять агрессору свое дружелюбное к нему отношение. К сожалению, такое поведение «людоеды» расценивают как проявление слабости и оно служит поводом для дальнейших оскорблений. Секретарша Ларри Паркса была человеком такого типа. Она всячески старалась угодить своему начальнику, но все ее попытки привели к тому, что Ларри чуть ли не перестал видеть в ней человека. Следует признать, что примиренческая политика может принести определенные плоды (в том случае, если все другие методы уже исчерпаны). Так, за свои старания секретарша Ларри все же была избавлена от выслушивания его самых нелюбезных тирад. Такая позиция, однако, может в конце концов привести вас к заниженной самооценке.

Гневный протест. Большинство людей можно спровоцировать на конфликт, а «людоеды» — большие мастера этого дела. Кто из нас не представлял себе, как он срежет ненавистного босса убийственным саркастическим замечанием. Однако такого поворота событий тоже лучше всего избегать.

Во-первых, потому, что вы можете проиграть это сражение. Большинство «людоедов» с ранних лет привыкли к подобным битвам и успели изрядно поднатореть в этом деле. Вы против них — просто любитель. И что значительно хуже, вы хорошо воспитаны и считаете, что брань приличествует скорее уличным торговкам. Вы считаете, что проблемы можно решить путем спокойного обсуждения, а не при помощи разговора на повышенных тонах. Вряд ли вам удастся победить «людоеда» в такой ситуации. В то время как вы будете думать о том, как бы свести перебранку к разумной дискуссии, «людоед», подстегиваемый желанием самоутвердиться за ваш счет, будет пытаться еще больше разжечь спор, перейдя на личные оскорбления.

Однако если вам и удастся победить своего шефа-«людоеда», ваше торжество, скорее всего, будет недолгим. Ведь в его руках большой выбор орудий мести.

Парадоксальный склад характера «людоедов», которых раздражает как пассивное соглашательство, так и активный протест, можно использовать для того, чтобы избежать конфликта с ними.

Что делать при общении с руководителем-«людоедом». Главное при общении с «людоедом» — продемонстрировать ему свою силу и в то же время дать понять, что вы не представляете собой угрозу его собственной власти и компетентности. Ваш внутренний голос должен подсказать вам, когда надо отступить, а когда вступить в борьбу. Спонтанность часто помогает людям наладить отношения друг с другом, но ее следует по возможности избегать при общении с враждебно настроенным боссом. Здесь ваша задача напоминает работу актера — вы должны изображать эмоции, которых на самом деле у вас нет.

Начните с вашей позы во время разговора. Это довольно легко. Представьте, что на вас в очередной раз «напал» ваш босс-«людоед». Представьте себе его сверкающие глаза, раздувающиеся ноздри и красное, перекошенное гримасой лицо. Большинство из вас, не успев даже опомниться, принимают в такой ситуации подавленную позу — сгорбленные плечи, опущенный вниз взгляд. Здесь вы должны применить первый из приемов правильного обращения с «людоедом». Распрямитесь и посмотрите прямо в глаза неприятелю. Растает ли от этого ваш мучитель? К сожалению, нет. Но ваша поза послужит ему сигналом того, что перед ним личность. Вы не вступаете в бой, но и не ретируетесь. Если вы не можете смотреть ему в глаза, смотрите на его нос или подбородок. Разницы он не заметит, а эффект будет практически тот же. Если вы смотрите в лицо собеседнику, ваш голос звучит более уверенно. Продемонстрировав таким образом свою твердость, вы уже готовы к тому, чтобы приступить к следующей стадии — назвать босса по имени. Сделав это, вы как бы напоминаете ему, что перед ним не только секретарь или, скажем, инженер, но и человек, общающийся с таким же человеком, как и он сам. Вы гуманизируете ваши отношения.

Иногда бывает полезно изменить позу во время разговора. Если вы сидите — встаньте, если стоите — подойдите к столу, наклонитесь над ним, присядьте на край. Сделайте маленькую паузу в разговоре, несколько секунд дадут вам возможность обдумать следующую фразу.

Руководители-«людоеды» очень любят прерывать собеседника. Они считают, что таким образом они проявляют быстроту своего ума и экономят время. Не дослушав вас, они уже готовы за-

явить что-нибудь вроде: «Это я уже слышал». Эту их неприятную черту вы можете обратить в свою пользу, если спокойно заметите: «Вы меня прервали». Это будет простая констатация факта, которую трудно расценить как ответный выпад (вы ведь не сказали: «Не прерывайте меня»).

Открытой конфронтации с «людоедом» можно избежать, своевременно указав на возникшие в работе проблемы. Ваша задача не допустить того, чтобы шеф-«людоед» узнал о проблемах в вашей работе из третьих рук. Поэтому старайтесь как можно раньше информировать его о разного рода неурядицах и задержках, сообщая, что у вас уже есть план нормализации сложившегося положения. Однако остерегайтесь спрашивать у него совета — вряд ли вы услышите в ответ что-нибудь дельное. Если начальник спросит вас о вашем плане, будьте готовы вкратце его изложить. Принимайте его пожелания с благодарностью, сказав что-нибудь вроде: «Отличная мысль, босс, я постараюсь включить ее в свой план».

Характеристика руководителей-«взрывников». Хотя поведение «взрывников» во многом напоминает поведение «людоедов», в их интонациях и побуждениях есть существенная разница.

Раздражительные, подверженные быстрой смене настроения, вспыльчивые — так обычно характеризуют «взрывников» их сотрудники. Те, кто работает под началом у «взрывника», хорошо знают, что их шеф может в одну минуту из спокойного и рассудительного человека превратиться в истерика. Работать с ними — все равно что жить на вулкане: никогда не знаешь, не произойдет ли в следующую секунду извержение. Сотрудники, которые могли еще как-то работать с «людоедами», совершенно не переносили непредсказуемых «взрывников».

Некоторые «взрывники» просто не осознают того, что своим поведением они способны кого-либо задеть или оскорбить, а если осознают, то потом раскаиваются. Так, например, один «взрывоопасный» директор компании на отчетах, подготовленных его подчиненными, писал большими буквами (красным цветом): «Чепуха!», а затем возвращал их авторам. Он просто не мог себе представить, какой моральный ущерб он причиняет таким образом своим сотрудникам. Ему казалось, что все они хорошо знают, что он считает их прекрасными людьми. «Конечно, время от времени я выхожу из себя, но ведь они знают, что я на самом деле ничего такого не имею в виду», — говорил он. Неожиданные и часто беспричинные вспышки гнева у «взрывников» являются следствием двух внутренних причин. «Взрыв» происходит, когда

«взрывник» чувствует какую-то угрозу по отношению к собственной личности и вместе с тем поставлен перед необходимостью что-либо предпринять. Всем нам хорошо известен страх перед тем, что нас могут лишить чего-то, представляющего для нас определенную ценность. Среди этих ценностей — общественное признание нашего труда и уважение окружающих. Такого рода страх может возникнуть как результат малозначительных на первый взгляд событий — начальство недостаточно заинтересовалось вашей идеей или вас просто забыли пригласить на званый обед. Даже если это произошло по чистой случайности, все равно на протяжении какого-то времени вы будете чувствовать себя задетым. Вам нужно время, чтобы прийти в себя и «залезть раны». Но этого времени у вас может не оказаться — вам нужно уже сейчас действовать и что-то предпринимать. В этой ситуации «взрывники» ведут себя, как дети: начинают капризничать, а их реакция может стать действительно непредсказуемой. Понимание причин неадекватного поведения «взрывников» поможет вам правильно с ними общаться.

Как общаться с руководителями-«взрывниками». Проявить рассудительность, находясь под градом оскорблений, которыми осыпает вас менеджер-«взрывник», не так-то просто.

Вот четыре принципа, следуя которым, вы можете взять контроль над ситуацией: 1) подождите пока ваш босс успокоится; 2) привлеките к себе его внимание; 3) скажите ему что-либо ободряющее, чтобы предотвратить повторную вспышку гнева; 4) затем покиньте его на некоторое время.

Что делать при общении с руководителем-«взрывником». Теперь давайте вернемся к случаю Тимоти Рональда. Этот случай имеет продолжение, из которого ясно, каким образом следует использовать четыре перечисленные выше принципа общения с «взрывниками» в момент охватившего их приступа ярости.

Итак, после гневной, раздраженной реплики директора в комнате воцарилась тишина. Молчание прервал первый заместитель Тима: «Конечно, все, о чем говорилось, очень важно. Мы поддерживаем тебя на все сто. Но не пора ли нам сделать небольшой перерыв минут на десять». «Да, я думаю, ты прав», — через несколько секунд отозвался Тимоти. Таким образом, «взрыв» был нейтрализован.

Юмор против агрессии. Юмор может служить универсальным оружием как против «людоедов», так и против «взрывников», но только при одном условии — это должен быть юмор без издевки.

Смысл вашей шутки должен заключаться в следующем: 1) «я признаю вашу силу»; 2) «но она меня не подавляет».

Вот пример того, как можно использовать юмор в таких ситуациях. Один агент по продажам, сталкиваясь с раздражением клиентов и грубостью начальства, говорил им: «Мистер, я так рад, что наш разговор состоялся в такой удачный для вас день». В результате практически никто из его собеседников не мог сдерживать улыбки. Впрочем, если этот вариант все же не срабатывал, у него в запасе всегда был еще один: «Все, что вы говорите, очень важно для меня. Не могли бы вы рассказать об этом подробнее».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Почему коммуникативность (способность к общению) является сложным многоплановым процессом установления и развития контактов между людьми?
2. Согласны ли вы с предложенной Р.Брэмсоном классификацией «трудных» менеджеров?
3. Можно ли предложить другие варианты делового общения с менеджерами такого типа? Приведите конкретные примеры.
4. К какому виду коммуникаций можно отнести приведенные примеры: формальным или неформальным, горизонтальным или вертикальным, внешним или внутренним?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 3

Прочитайте рассказ М.М.Зощенко «Спи скорей», написанный в 1935—1937 гг.

«Откровенно говоря, я не люблю путешествовать. Меня останавливает вопрос, где переночевать. Из ста случаев мне только два раза удалось в гостинице комнату зацепить.

И то в последний раз я получил номер отчасти случайно. Они меня не за того приняли. Потом-то на другой день они, конечно, спохватились и предложили очистить помещение, но я и сам уехал.

А сначала любезность их меня удивила. Портье, нюхая розу, сказал:

— Только осмелюсь вам сказать, ваш номер будет с дефектом. Там у вас окно разбито. И если, допустим, ночью кошка в ваш номер прыгнет, так вы не пугайтесь.

Я говорю:

— А зачем же кошка будет ко мне прыгать? Вы меня удивляете.

Портье говорит:

— Видите, там у нас в аккурат на уровне окна имеется помойная яма, так что животные не разбираются, где чего есть, а прыгают, думая, что это то же самое.

Конечно, когда я вошел в номер, я всецело понял психологию кошек. Они смело могли не разобраться в действительности.

Вообще говоря, номер «люкс» мне не нужен, но эта грязная комнатка с колченогим стулом меня немного покорила. Главное, меня удивило, что в комнате была лужа.

Я стал звать кого-нибудь, чтоб это убрать, но никто не пришел. Тогда я разговорился с портье.

Он говорит:

— Если у вас имеется лужа, то, наверно, я так думаю, кто-нибудь там воду опрокинул. Сегодня у меня нет свободного персонала, но завтра я велю эту лужу вытереть, тем более что к утру она, наверно, и сама высохнет. Климат у нас теплый.

Я говорю:

— Потом номер уж очень жуткий. Темно, и из мебели всего один стул, кровать и какой-то ящик. Конечно, — говорю, — разные бывают гостиницы. Недавно, — говорю, — в Донбассе, а именно в Константиновке, я вместо одеяла покрывался скатертью...

— До скатертей мы не доходим, — сказал портье, — но вместо пододеяльников у нас действительно положены короткие отрезы. А что касается темноты, то, конечно, вам не узоры писать. Спите скорей, гражданин, и не тревожьте администрацию своей излишней болтовней.

Я не стал с ним спорить, чтобы не разгуляться, и, придя в номер, разделся и юркнул в кровать. Но в первую минуту я даже не понял, что со мной. Я, как на горке, съехал вниз.

Я хотел приподняться, чтоб посмотреть, какая это кровать, что на ней так удобно съезжать. Но тут запутался ногами в простыне, в которой были дырки. Выпутавшись из них, я зажег свет и осмотрел, на чем я лежу.

Оказалось, что начиная от изголовья продавленная сетка кровати устремлялась книзу, так что спящему человеку действительно не было возможности удерживаться в горизонтальном положении.

Тогда я положил подушку в ноги, а под нее сунул свой чемодан и таким образом лег наоборот. Но тут оказалось, что я не

лежу, а сижу. Тогда я в середину сунул пальто и портфель. И лег на это сооружение с намерением, как говорится, задать храповицкого.

И вот я уже стал дремать, как вдруг меня начали кусать клопы. Нет, два-три клопа меня бы не испугали, но тут, как говорится, был громадный военный отряд, действующий совместно с прыгающей кавалерией.

Я поддался панике, но потом повел планомерную борьбу. Но когда борьба была в полном разгаре, вдруг неожиданно потух свет.

В полной незащитности я начал нервно ходить по номеру, ахая и причитая, как вдруг раздался стук в дощатую стену, и грубый женский голос произнес:

— Что вы тут, черт возьми, вертитесь в комнате, как ненормальный!

В первую минуту я остолбенел, но потом у меня с соседкой началась словесная баталия, которую даже совестно передать, поскольку, сторяча и нервно настроенные, мы наговорили друг другу кучу самых архибидных слов.

— Если я с вами, черт возьми, когда-нибудь встречусь, — сказала мне под конец соседка, — то я вам непременно дам плюху, имейте это в виду.

Мне прямо до слез хотелось ей на это что-нибудь возразить, но я благоразумно смолчал и только швырнул в ее стену ящик, чтобы она подумала, что я в нее стреляю. После этого она замолчала.

А я, отодвинув от стены постель, взял графин с водой и сделал вокруг кровати водяное кольцо, чтобы ко мне не прилезли посторонние клопы. После чего я снова лег, предоставив свое, как говорится, бречное тело на волю божию.

Под адские укусы я уже стал засыпать, как вдруг за стеной раздался ужасный женский крик.

Я закричал соседке:

— Если вы нарочно завизжали, чтоб меня разбудить, то завтра вы мне ответите за свой хулиганский поступок.

Тут у нас снова поднялся словесный бой, из которого выяснилось, что к ней в кровать прыгнула со двора кошка, и через это она испугалась.

Дурак портье, наверно, перепутал. Он мне обещал кошку, но у меня окно было целое, а у нее нет.

В общем, я опять задремал. Но, настроенный нервно, я то и дело вздрагивал. А при вздрагивании всякий раз меня будила сет-

ка от кровати, которая издавала зловеющий звон, визжание и скрежет.

Начиналось утро. Я снял тюфяк с кровати и положил его на пол. Полное блаженство охватило меня, когда я лег на это славное ложе.

«Спи скорее, твоя подушка нужна другому», — сказал я сам себе, вспомнив, что такой плакат висел в прошлом году в Доме крестьянина в городе Феодосии. В эту минуту во дворе раздался визг электрической пилы.

В общем, ослабевший и зеленый, я покидал мою злосчастную гостиницу.

Я решил, что моей ноги не будет в этом отеле и в этом городе. Но судьба решила иначе.

В поезде, отъехав сто километров, я обнаружил, что мне дали не мой паспорт. А так как это был дамский паспорт, то ехать дальше не представлялось возможности.

На другой день я вернулся в гостиницу. Конечно, мне было адски неловко встретиться с моей соседкой, которая тоже, оказывается, уехала и теперь вернулась с моим паспортом.

Это оказалась славная девушка, инструкторша по плаванию. Мы с ней потом мило познакомились и позабыли о ночной драме. Так что пребывание в гостинице все же имело известные плюсы. И в этом смысле путешествия иной раз приносят забавные встречи».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какие коммуникации возникли между героями?
2. Используя транзакционный анализ по Э. Берну, проанализируйте коммуникации, возникающие между героями.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 4

Прочитайте рассказ «Зряплата» известного в 30-е гг. XX в. писателя-фельетониста Г. Рыкина.

«Однозвучно гремит колокольчик. Это звонит взъерошенный председатель собрания, безуспешно пытаясь наладить тишину.

— Да нельзя же так, товарищи! Прошу по возможности соблюдать спокойствие. Трест спустил директиву о поднятии дис-

циплины. Надо высказаться и выразить свое отношение. Тише, товарищи!

Рядом в большой комнате за неказистой серенькой ширмой сидит гражданин средних лет без штанов, в одних лиловых трусах, извините. Сидит он здесь давным-давно. Сидит грустный и читает толстый журнал.

Он кое-как пролез по сыпучим пескам необъятной повести, затем быстро перемахнул через низенькую стихотворную изгородь, но, не рассчитав скачка, шлепнулся прямо в канаву, густо усеянную мелкой критической крапивой. Он никогда не читал критических статей. Но в этот час он был в одних лиловых трусах. У него другого выхода не было. Он был готов на все.

В конце концов он все же не выдержал. Высунувшись из-за ширмы, закричал не своим голосом:

— Эй, люди, кто там?

Из соседней комнаты вышел человек в штанах. На его давно не бритом лице лежал густой слой спокойствия и благодушия. Человек не шел, а шествовал, и казалось, что ноги его обуты не в легкие, призрачные тапочки, а в колоды из сырого дерева.

Он приблизился к ширме, и тут произошел следующий разговор между человеком в штанах и человеком без штанов.

— Здесь учреждение, и кричать не полагается. В чем дело?

— Вы понимаете, я очень спешу...

— Мы все спешим.

— Мне нужны мои брюки.

— Всем нужны брюки.

— Пустяковая починка. Я уже больше часа жду.

— Все ждут.

— Кто здесь старший?

— Все старшие. Ну, я старший. В чем дело?

— Где мои брюки?

— У мастера. Мастер хороший. Он был на собрании. А сейчас ушел обедать.

— Но это безобразие!

— Прошу не оскорблять. Надо, гражданин, иметь сознание. По-вашему, мастеру и поесть нельзя, что ли?

— Это издевательство! Я буду на вас жаловаться!

— Сколько угодно. Нас этим не запугаешь. В чем дело? Ну, снимут меня с работы. Утром снимут, а к обеду найду другую должность, да еще почище. Безработным, извиняюсь, не буду...

Эту сцену я наблюдал в одном из московских павильонов бытового обслуживания. Какое красивое слово «павильон», не правда ли?

Советский человек не боится безработицы. У нас все работают. Все получают зарплату. Но одни получают зарплату: заработную, или, вернее, заработанную плату, а другие — «зряплату».

Он скверно работает, но ничуть не боится, что потеряет место. Страха нет. И не надо! Нужно другое — чувство собственного достоинства, чувство ответственности. То самое чувство, которое делает человека мастером и творцом, художником и поэтом.

«Вы артист в своем цехе», — говорит портному один чеховский персонаж.

Как хорошо чувствовать себя артистом в своем цехе, творцом, создателем!

Поэт без вдохновения, холодный стихоплет, латающий вирши, — это сапожник. Но сапожник, взволнованно творящий свое хромо-вое произведение, — это поэт.

Чувство собственного достоинства диктует человеку получать за свой труд зарплату, а не «зряплату».

Стыдно делать скучные кинофильмы, невоспламеняющиеся спички, скверные ботинки, плохие игрушки, неподвижные часы, гнилые нитки, несъедобный гуляш.

Как весело и приятно смотреть на человека, который является артистом на своем посту!

Я расскажу вам о девушке. Я ее случайно встретил в Москве, на Серпуховской площади. Если не ошибаюсь, у нее был не совсем правильный нос. Но этот пустяковый недостаток не играл существенной роли. В моих глазах она была первой красавицей в мире.

Девушка отвечала на вопросы, хорошо отвечала и более того — по личной инициативе вступала в разговор.

Мне не нужен был дамский зонтик, но я его купил. И детские перчатки, и гребенку, и подтяжки, и галстук — все это я приобрел, подчиняясь ее очарованию. Я иначе не мог поступить, потому что девушка — удивительное дело! — обращалась со мной как равная с равным.

А между тем, кто я такой? Обычный покупатель. Таких в магазине сотни.

Я вспомнил некоторые случаи, когда принцессы увлекались красивыми пастухами. И я грешным делом подумал: не взволнована ли девушка моей внешностью? Но эта заманчивая мысль сразу увяла, когда я тут же заметил, что и с другими граждана-

ми эта продавщица обращается так же вежливо и предупредительно.

Я, как покупатель, не привык к таким порядкам в магазине. Я привык к тому, чтоб продавец смотрел на меня исподлобья, как будто его и мои родители, наподобие Монтекки и Капулетти, находятся в давней ссоре.

Я всегда чувствовал себя виноватым перед работником прилавка, отрывая его от текущих размышлений и приятных воспоминаний.

Так было до сих пор. Но эта девушка сразу перевернула вверх дном мое представление о работниках прилавка. И не только мое — я видел, как другие покупатели с уважением и признательностью смотрели на нее.

А вслед за этим случилось вот что... Я зашел в соседнее отделение магазина. За прилавком стояла девушка и лениво просматривала чеки. У прилавка нервничал один-единственный покупатель.

— Гражданка, я очень спешу.

— Все мы спешим, — буркнула продавщица, еще более углубляясь в чеки.

— Мне нужны пуговицы.

— Всем нужны пуговицы.

— Я давно жду.

— Все ждут.

— Это безобразие!

— Прошу не оскорблять. Надо, гражданин, иметь сознание. Видите, я занята.

— Это издевательство! Я буду на вас жаловаться.

— Сколько угодно. Нас этим не запугаешь. В чем дело? Ну, снимут меня с работы... Безработной, извиняюсь, не буду.

Я взглянул на покупателя. Ба! Знакомое лицо! Это тот самый заведующий из павильона бытового обслуживания. Я вспомнил. Гражданин за серенькой ширмой. Спокойно шествует заведующий.

За стеной шумное собрание о дисциплине.

И однозвучно гремит колокольчик».

ОТВЕТЕЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какие коммуникации возникли между героями?
2. Используя трансакционный анализ по Э. Берну, проанализируйте коммуникации, возникающие между героями.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 5

В деятельности менеджера важное место занимает его умение работать с подчиненными. Приведенные далее ответы на соответствующие вопросы подготовлены психотерапевтами.

Ситуация 1. У нас новый начальник — молодой, не очень квалифицированный и не очень опытный, но прекрасно знает французский язык (работаем во французской фирме). Я имею три профильных высших образования, 19 лет работы в этом бизнесе, английский неплохой. Многие, если не все, указания моего молодого начальника профессионально беспомощны и неэффективны. Стоит ли мне возражать ему (предвидя плачевные итоги) или молча выполнять его указания и мучиться потом с полученными результатами?

В перспективе, конечно, я могла бы занять его место, но кто же его добровольно отдаст. Поэтому, как и бывает, более компетентных подчиненных убирают. А потерять эту работу не хотелось бы — нравится многое. Как мне поступить?

Вариант ответа: основным камнем преткновения в данном случае для вас и вашей фирмы является владение французским языком, которого в отличие от вашего начальника вы не знаете. Можно предположить, что для вас с вашими способностями к обучению выучить его не составит большого труда. Конечно, это займет некоторое время, но зато язык перестанет быть препятствием для вашего дальнейшего продвижения по службе. Пока же попробуйте не возражать начальнику, «предвидя плачевные результаты», а предлагать ему альтернативные решения по принципу «возможно, есть еще такие варианты», «как вы думаете, может быть, попробовать так», «мне кажется, есть еще один путь, давайте обсудим его тоже».

Молодой и, возможно, неопытный начальник наверняка в глубине души чувствует себя неуверенно и очень обрадуется помощи и поддержке. Если он будет уверен, что вы не держите «камня за пазухой» и искренне обеспокоены только делами фирмы, он перестанет относиться к вам настороженно и с удовольствием будет использовать ваши предложения. Таким образом, вы сможете сохранить хорошие отношения и выиграть время, а также и способствовать упрочению дел вашей фирмы.

Ситуация 2. Мой непосредственный руководитель очень агрессивен в общении. Чуть что — он начинает кричать на всех, и если с ним не согласиться, он может спорить до беско-

нечности. Как можно его успокоить, сделать менее агрессивным?

Вариант ответа: агрессия — это способ защиты. Ваш руководитель защищается. От чего или кого — сказать трудно. Скорее всего — это защитная реакция, полученная в детстве. Возможно, его там притесняли, обижали и принуждали — родители, друзья, учителя — мало ли в детстве обидчиков. Он научился так защищаться и теперь использует это умение всегда, хотя тех людей уже либо нет с ним, либо они не могут уже его обидеть. Вам нужно попытаться понять причины его поведения и оказать поддержку — ему очень тяжело и сложно, попробуйте не спорить. Всегда можно договориться, вместе найти правильное решение. Нужно, чтобы он понял, что есть и другие пути решения спора. Соглашайтесь, если не удастся путь компромисса. Пусть привыкнет к тому, что результат можно получить без скандала.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с данными вариантами ответов?
2. Исходя из собственного опыта, постарайтесь сформулировать свой вариант ответа на каждый из этих вопросов.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 6

Далее приведены краткие характеристики трудноуправляемых сотрудников.

1. Ленивые: делают недостаточно.
2. Злые: «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением.
3. Беспомощные: так стремятся не потерпеть неудачи, что обаятельно терпят их.
4. Эмоциональные: слишком «купаются» в своих чувствах.
5. Аморальные: ради собственного удовольствия используют людей и наносят им ущерб.
6. Занимающие оборонительную позицию: воздвигают барьеры при малейшем намеке на перемены.
7. Ожесточенные: «носятся» со старыми обидами.
8. Уклоняющиеся: активно избегают контактов с сослуживцами, в том числе и неформальных; в работе пытаются уклониться

от получения заданий; могут говорить, что не понимают, как выполнять задание.

9. Бесчувственные: их не трогают проблемы окружающих.

10. Неумные: делают неверные или ограниченные умозаключения.

11. Самоуверенные: они близки к тому, чтобы считать себя непогрешимыми.

12. Запуганные: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Предложите метод управления каждым из них.
2. Что нужно делать, если на предприятии есть сотрудники, которые обладают сразу несколькими характеристиками?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 7

Наибольшее число незаполненных вакансий на российском рынке в настоящее время — менеджеры по продажам (сейлз-менеджеры). Численность заявок на подбор этих специалистов превышает предложение. Заработная плата, которую назначают менеджерам по продажам на период испытательного срока, обычно минимальна. Новичку предлагают самостоятельно создать клиентскую сеть, получая до 5 % от объема продаж. Пол и возраст претендента значения не имеют, но он должен отличаться высокой мотивацией и честностью и при этом быть абсолютно равнодушным к карьерному продвижению.

На вопрос работодателя: «Что вы хотите делать через пять лет?» для кандидатов в сейлз-менеджеры неправильным считается ответ: «Расти по служебной лестнице и в итоге стать генеральным директором». Скорее обратят внимание на того, кто ответит: «Я буду продолжать увеличивать объемы продаж нашей продукции». Поэтому руководители компаний ищут в первую очередь сотрудников, ориентированных не на карьеру, а на постоянный поиск новых клиентов. Обязательное условие для новичка — так называемая ориентированность на клиента. Продавец должен быть активнее покупателя. Нужен специалист, готовый «бегать за клиентом».

Особое внимание обращают на личные качества кандидатов. Требуются инициативные, старательные и преданные. Менеджер

по продажам должен быть компетентным и умеющим оставить о себе хорошее впечатление. Ему не простят отсутствие коммуникативности и обаяния. Менеджеру по продажам нужно быть устойчивым к стрессам, он не должен пасовать в трудных ситуациях и сразу идти на уступки. Важно, чтобы он хорошо знал теорию и практику продаж в российских условиях. Желательно также, чтобы сотрудник был знаком с основами психологии, экономики и рекламы. Наличие специального образования — требование обязательное в фирмах, торгующих электроникой и сложной бытовой техникой. Нужно, чтобы человек умел вести беседу, причем не только на технические темы. Если обсуждать с заказчиком стандартные рабочие вопросы, это может вызвать у клиента скуку. Сейлз-менеджер может даже говорить с клиентом на посторонние темы. Тем самым он будет налаживать неформальные связи и вызывать у клиента чувство доверия. Главное — конечный результат (рост продаж).

Менеджер по продажам должен быть неординарной, запоминающейся личностью. Важно, как он ведет себя в нестандартной ситуации: умеет ли слушать, насколько быстро принимает решение в условиях недостатка информации.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к менеджеру по продажам.
2. Почему для этой деятельности важна коммуникативность?
3. На примере работы сейлз-менеджера компании по продаже компьютеров сформулируйте алгоритм коммуникационного процесса. Какие базовые элементы этого процесса можно отметить?
4. В чем заключается специфика деятельности менеджера по продажам в российских условиях?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 8

Существует два основных варианта назначения менеджеров на руководящую должность: 1) путем выдвижения сотрудников из рядов своего коллектива; 2) путем приглашения со стороны. Руководствуясь мнением экспертов, рассмотрим каждый из них с позиций вновь назначенного менеджера.

В а р и а н т 1. Итак, рядового сотрудника выдвинули на должность руководителя коллектива, где он уже работал. Новому менеджеру известна структура фирмы, специфика ее работы, знакомы люди, их возможности; у него есть свои идеи и планы. Между тем подчиненные нового руководителя активно обсуждают новое назначение. Основные вопросы: как теперь обращаться к бывшему сослуживцу; что в отношениях останется прежним, а что изменится? Поскольку каждый сотрудник имеет о новом руководителе свое мнение, то главная проблема, которую предстоит решать менеджеру, — перемена дистанции. Для достижения успеха в этой роли придется перестраивать всю систему сложившихся взаимоотношений с бывшими коллегами. Установление новой дистанции всегда болезненно для обеих сторон. Нужно отказаться от прежнего, панибратского стиля общения. Нельзя игнорировать несомненный факт: менеджер является руководителем, который наделен властными полномочиями, определенными правами и обязанностями, а остальные сотрудники — его подчиненные. Теперь у менеджера новый статус, кардинально меняющий ситуацию прежнего равенства на ситуацию подчинения. Значит, если руководитель не намерен ставить в неловкое положение людей, он должен держаться более сдержанно, корректно и даже в отдельных случаях формально.

Для того чтобы период вхождения в роль руководителя прошел успешно, не рекомендуется пугать сотрудников своим внезапным преобразованием или, наоборот, делать вид, будто все осталось, как прежде. Лучше вживаться в новую роль постепенно. Можно начать с обращения к работникам по имени-отчеству, перейти на «вы», отказываться от регулярных совместных чаепитий под предлогом занятости, уклоняться от разговоров на неслужебные темы. Однако первое, от чего нужно избавиться, — привычки озадачивать людей личными просьбами. Теперь это может восприниматься как демонстрация власти руководителя.

В сложный момент адаптации к роли менеджера ему следует постараться быть максимально приветливым. Это поможет расслабиться, снять взаимное напряжение.

В а р и а н т 2. На освободившуюся должность менеджера приглашен сотрудник из другой организации.

В этом случае новому руководителю предстоит решать одновременно две задачи: входить в курс производственных вопросов и утверждать себя в роли лидера незнакомого коллектива. Существуют две распространенные разновидности решения проблемы.

Менеджер может представить себя демократом, «своим парнем», тем самым постараться вызвать к себе симпатию подчиненных. Поскольку понравиться всем трудно, некоторые сотрудники сочтут нового руководителя неуверенным и слабым. Чтобы завоевать уважение и авторитет, менеджеру не следует оказывать подчиненным особых знаков внимания, делать многообещающие заявления, добиваться их дружеского расположения. Лучше быть равным со всеми работниками, внимательно их слушать, не давать преждевременных оценок и обещаний; отвечать вежливо, но твердо на проявляемую бесцеремонность. Нужно настойчиво утверждать свою власть, а также требовать и добиваться, чтобы решения были исполнены.

Другой крайностью нового руководителя может стать желание менеджера сразу навести в коллективе «железный» порядок. Поскольку своих подчиненных он пока не знает, этот радикальный путь развития событий может повлечь за собой излишние конфликты.

Первое время новому менеджеру трудно определить, с чем связаны неорганизованность и беспорядок в работе. У сотрудников излишняя жесткость может вызвать непредсказуемую реакцию: от парализующего страха до ответной агрессии с громким скандалом. Чтобы строгость была оправданной и приводила к улучшению дел, менеджеру не нужно подвергать критике все, что было в коллективе прежде, выдвигать огульные обвинения и заявлять, что никто не умеет и не хочет работать. Лучше ознакомить подчиненных со своими принципами работы, сообщить им о ближайших планах. Следует указать сотрудникам, как будет поощряться успешно выполненная работа, какие и за что последуют санкции в случае ее невыполнения.

Выбор действий менеджера не ограничен только этими двумя крайностями. Он может, например, с помощью своих подчиненных попытаться создать команду, воодушевляя сотрудников профессионализмом, энтузиазмом и энергией. Может пойти по пути патернализма, исповедуя отеческое отношение к сотрудникам и став для них своеобразным опекуном, полностью лишив их самостоятельности в принятии решений, а может лишь руководствоваться должностной инструкцией, поставив дело по руководству коллектива на формальную основу. В любом случае основная задача менеджера — эффективно управлять людьми. Необходимо максимально задействовать потенциал сотрудников. Для этого нужно иметь представление об уровне их профессионализма и, конечно, о личных особенностях каждого человека.

По мнению экспертов, большинство производственных конфликтов возникает не потому, что подчиненные ленивы и некомпетентны, а из-за того, что конкретное задание было адресовано руководителем не тому человеку, который способен с ним успешно справиться. Чтобы не совершать эту ошибку, менеджеру следует давать поручения сотрудникам с учетом их делового потенциала. Получить адекватное представление о коллективе в целом и отдельных работниках можно, ознакомившись с личными делами подчиненных, пригласив соответствующих специалистов, воспользовавшись профессионально разработанным вопросником. Можно провести опрос и самостоятельно, выясняя наедине мнения людей друг о друге. Нужно спросить, что им больше подходит: получать конкретные указания или определенное задание, действуя в его рамках самостоятельно.

Ошибки менеджера в первое время работы неизбежны. Сделав соответствующие выводы, менеджеру следует уточнить характер своей деятельности и сделать ее в максимальной степени эффективной.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. К какому типу управленческих коммуникаций можно отнести изложенные ситуации взаимоотношений менеджера и подчиненных?
2. Какой из представленных вариантов вы как потенциальный менеджер предпочитаете? Приведите необходимые аргументы.
3. Имеется ли специфика в работе вновь назначенного российского менеджера?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 9

Согласно одной из концепций происхождения человечества все живущие в настоящее время на Земле люди, все расы и этносы ведут свой род от одного африканского племени. Это случилось примерно 150—170 тыс. лет назад и популяция — основатель рода человеческого — насчитывала всего около 2 тыс. чел. Данное обстоятельство, по мнению ученых, объясняет тот уже известный науке факт, что все люди на земле генетически мало отличаются друг от друга.

Что же касается интеллекта, то доказано, что различий между индивидуумами одной популяции гораздо больше, чем различий между расами. А различия между людьми по особенностям психики и поведения определяются не столько генетикой, сколько социальными условиями, в которых они развиваются и живут.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Имеют ли данные обстоятельства отношение к работе менеджера?
2. Как интеллектуальные и психические различия между людьми влияют на коммуникационный процесс?
3. Какие преграды в организационных коммуникациях возможны в связи с отмеченными различиями?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 10

Рабочий кабинет главы российского представительства транснациональной компании «Hewlett Packard» («HP») — одного из лидеров мировой электроники, отнюдь не служебный кабинет в традиционном понимании. Это некое автономное пространство, выделенное в основном помещении, где работают все сотрудники. Кроме того, в кабинете нет дверей, а потому к топ-менеджеру может свободно зайти любой сотрудник, чтобы обсудить рабочие вопросы.

Такая система вообще очень привычна для компании «HP». Даже в кабинетах президента и исполнительного директора в головном офисе компании в США нет дверей и можно легко зайти к ним. Правда, для этого должна быть очень веская причина. По мнению топ-менеджеров компании «HP», это позволяет сократить дистанцию между высшим руководством и рядовыми сотрудниками и вести более открытый диалог в целях повышения эффективности работы компании.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какие достоинства и недостатки у данного варианта организации коммуникационного процесса?
2. Почему опыт компании «HP» не получил широкого распространения в нашей стране?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 11

Нередко развитию компании мешают не только объективные, но и субъективные проблемы. Конфликты между руководством и сотрудниками, неспособность поддерживать командный дух, нетерпимость к другому мнению — эти и другие угрозы, вызванные свойствами характера того или иного менеджера, стереотипами его мышления и поведения, подчас серьезнее происков конкурентов.

Западные эксперты считают, что особого внимания заслуживают компании, где трудятся менеджеры-женщины. Не потому, что у них какие-то исключительные проблемы с характером, а потому, что они работают в компаниях, которые в большинстве своем созданы мужчинами. На стиле руководства, корпоративной культуре, т.е. на всех сторонах внутренней жизни фирмы, лежит отпечаток мужского взгляда. Так, коллеги-мужчины часто воспринимают дипломатичный стиль управления женщины-лидера как политиканство. Однако это происходит только потому, что она гораздо меньше стремится выносить проблему на публичное обсуждение, поскольку сильнее заинтересована в сотрудничестве и пытается находить компромисс.

Возникает вопрос: нужно ли принимать в расчет вопросы пола, или достаточно учитывать лишь личностные особенности работника? Конечно, для руководящих женщин есть своя специфика, например им обычно легче работает с мужчинами. Считают, что даже самой сильной руководительнице подсознательно нужна поддержка, которая традиционно ассоциируется с «сильным полом».

Американские исследователи Б.Пелтиер и А.Ируесте-Монтес выделили наиболее типичные вопросы, волнующие женщин-менеджеров: «Следует ли мне вести себя, говорить и выглядеть как мужчина?», «Могу ли я иметь детей и в то же время серьезную карьеру?», «Следует ли мне прятать свою сексуальность, чтобы преуспеть?», «Стоит ли мне вступать в конфронтацию с конкретным человеком, позиция которого мне кажется неправильной, или постараться работать с ним?». Исследователи полагают, что большинству мужчин об этих вопросах ничего не известно. Мужская модель в бизнесе считается нормой, и женщинам приходится решать вопросы, о которых мужчины даже не задумываются. Впрочем, как и о том, что деловым женщинам каждый день приходится преодолевать и развеивать о себе кучу мужских стереотипов, касающихся их деловых качеств.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с тем, что существуют различия в работе соответственно менеджеров-мужчин и менеджеров-женщин?
2. Как это может сказаться на процессе коммуникаций в коллективе?

ИГРА Г. ШМИДТА «СЕЙЧАС Я ТЕБЕ ПОКАЖУ!», АДАПТИРОВАННАЯ ДЛЯ РОССИИ

Пример. Руководитель А. И. Сидорчук говорит опоздавшему сотруднику О. С. Машину: «А вы знаете, который уже час?». О. С. Машин отвечает: «Извините, пожалуйста, что я опоздал, это больше не повторится». Руководитель А. И. Сидорчук (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». После этой сцены наступает молчание.

Стратегия выхода из создавшегося положения. *Позиция руководителя А. И. Сидорчука.* Попробуйте выяснить, какие мотивы у вас играть в игру «Сейчас я тебе покажу!». Не упускайте из виду, что О. С. Машин — ценный сотрудник. Это не означает, что вы должны закрывать глаза на его опоздания, но вы могли бы побеседовать с ним, например, вот так: «Господин Машин, я ценю вас как надежного и инициативного сотрудника, но вынужден констатировать, что вы на этой неделе три раза опоздали на работу. Мне хотелось бы, чтобы наша совместная работа и в будущем была приятной. Что вы собираетесь в дальнейшем предпринять, чтобы исключить опоздания?».

Тем самым вы стимулируете его состояние «Я — взрослый».

Позиция сотрудника О. С. Машин. Проблема заключается в том, что ваш руководитель с формальной стороны прав. Только он слишком импульсивно реагирует в форме, недостойной при обращении с людьми. Формально он прав, и устранение этой ситуации зависит от вас. Вы можете ответить: «Вы правы, господин Сидорчук, я действительно три раза опаздывал на этой неделе. Но я уже предпринял то-то, чтобы в будущем быть пунктуальным».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какая из позиций кажется вам более эффективной?
2. Разыграйте ситуацию.

Глава 8

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 1

Почему некоторые люди всегда оказываются в нужное время в нужном месте, а другие постоянно упускают свой шанс. Кажется, что первые так и рождаются счастливыми — все у них получается, во всем везет. А у других почему-то все иначе, словно счастье отворачивается от них даже в мелочах.

Профессор Р. Уайсмен из Хартфордширского университета (Великобритания) знает, почему это происходит. Более того, он знает, как изменить судьбу и стать счастливым. Оказалось, что решающим фактором успеха или неудачи является общий настрой, умение пользоваться случаем. Примером может послужить один из экспериментов. Его участникам раздали экземпляры газеты, попросив подсчитать, сколько в ней фотографий. На одной из страниц было напечатано большое объявление, написанное крупными буквами. Из него следовало, что тем, кто его заметит, будет выплачено значительное вознаграждение. Заметили его, конечно, счастливицы, а вечные неудачники пропустили.

Так происходит потому, что они всегда чувствуют себя напряженно, беспокоятся по пустякам, — считает профессор. Неуверенность в себе лишает их способности заметить неожиданное. Они концентрируются на одной цели и в результате упускают шанс. Например, если идут на вечеринку с намерением найти партнера или партнершу, не замечают шанса приобрести просто хороших друзей. Если ищут определенную работу по объявлению, то не обращают внимания на другие вакансии, возможно, более интересные. Счастливицы более расслаблены и открыты, с интересом вглядываются в окружающую жизнь, а потому и видят больше. Они прислушиваются к своей интуиции, у них всегда большие ожидания и уверенность в том, что все сбудется, они быстро оправляются от неудач и даже в этом умеют увидеть позитивный смысл.

Р. Уайсмен вывел четыре простых правила для тех, кто решит изменить свою судьбу.

1. Прислушивайтесь к своим природным инстинктам — они чаще всего правы.

2. Будьте открыты новому опыту, преодолевайте окружающую вас ежедневную рутину.

3. Хотя бы несколько минут в день уделяйте воспоминаниям о том, что вам отлично удалось.

4. Перед важной встречей или телефонным разговором представьте себя абсолютно счастливым, ведь удача — ни что иное, как реализованная вами надежда.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с теорией Р. Уайсмана?
2. Применимы ли изложенные правила к специфике работы менеджера? Приведите необходимые аргументы.
3. Можно ли с помощью правил Р. Уайсмана повысить эффективность делового общения?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 2

Прочитайте сюжет «Маленькие человечки из Мимозово», написанный по мотивам старинной ирландской сказки.

«В давние-давние времена существовали на Земле маленькие человечки. Большая их часть жила в деревушке Мимозово, и называли они себя мимозовцами. Это был веселый и добродушный народец.

Лица их были всегда озарены широкими улыбками, с каждым встречным они приветливо здоровались. Больше всего на свете они любили дарить друг другу мягкие пушистые шарики. У каждого мимозовца на плече висела торбочка, набитая такими мягкими пушистыми комочками.

Как же это приятно — одарить кого-нибудь пушистым комочком и произнести при этом: «Какой ты замечательный!» Ведь это все равно, что сказать: «Ты мне нравишься!». А какое удовольствие получить в подарок такой мягкий мохнатый шарик. Когда дарят тебе такой комочек, ты берешь его, чувствуешь, какой он пушистый и теплый, прижимаешь его к щеке, а затем бережно кладешь в свою торбочку, где лежит множество других

мягких шариков, и тебя охватывает удивительное чувство. Ты понимаешь, что пушистый шарик — знак того, что тебя уважают и ценят; когда кто-нибудь дарит тебе пушистый шарик, сразу же хочется тоже сделать что-нибудь хорошее. Маленькие человечки из Мимозово охотно дарили и получали в подарок мягкие пушистые шарики. Их жизнь была радостной и счастливой.

За деревней Мимозово в холодной мрачной пещере обитал огромный зеленый кобольт. Ему в общем-то не нравилось жить одному. И иногда он чувствовал себя очень одиноким. Он ни с кем не мог поладить, и ему не нравилось обмениваться мягкими пушистыми шариками. Он считал это большой глупостью. Однажды вечером кобольт отправился в деревню и встретил маленького добросердечного мимозовца. Он, широко улыбаясь, обратился к коболту: «Какой сегодня чудесный день, не правда ли? Возьми этот маленький пушистый шарик. Он необыкновенный. Я специально хранил его для тебя, потому что так редко тебя встречаю». Кобольд оглянулся, чтобы убедиться, что никто не может его услышать, а потом зашептал маленькому человечку на ухо: «Послушай! Разве ты не знаешь, что когда-нибудь у тебя закончатся все пушистые шарики, если ты будешь раздавать их каждому встречному?» Человечек вытаращил глаза от удивления. Лицо его исказилось от страха. А кобольт тем временем заглянул в его торбочку и добавил: «Сейчас у тебя осталось только 217 шариков. Разве можно быть таким расточительным! Будь поаккуратнее и не раздавай шарики направо-налево!» С этими словами кобольт топал прочь на своих огромных зеленых ногах, покинув пришедшего в полное замешательство человечка, на лице которого уже потухла улыбка.

Прошло совсем немного времени, и на улице появился еще один мимозовец. Он подошел к стоявшему в растерянности человечку, который был его другом и с которым они обменялись уже множеством пушистых шариков. Он весело поздоровался с ним, протянул ему маленький пушистый шарик и с изумлением увидел, что его друг смотрит на него холодно и отчужденно. В ответ на подарок друг ледяным тоном посоветовал ему обратить внимание на все уменьшающееся количество пушистых шариков и пошел прочь. И в тот же самый вечер мимозовец, получивший от своего друга совет экономно обращаться с пушистыми шариками, начал говорить каждому встречному: «Мне очень жаль, но у меня нет для тебя мягкого пушистого шарика. Я должен следить за тем, чтобы у меня не кончились оставшиеся шарики».

На следующий день это новое поветрие охватило всех жителей деревеньки. Все начали беречь свои пушистые шарики. Хотя кое-кто еще продолжал дарить окружающим шарики, но делал это очень-очень осмотрительно. «Не следует раздаривать шарики всем подряд, нужно дарить их лишь избранным!» — говорили теперь мимозовцы. Маленькие человечки стали подозрительно относиться друг к другу. Они стали по ночам прятать свои торбочки с пушистыми шариками под кроватями. Между ними все чаще стали вспыхивать ссоры. Они выясняли, у кого скопилось больше пушистых шариков, и мало-помалу стали обменивать шарики на вещи вместо того, чтобы их просто дарить.

Наконец, бургомистр Мимозово постановил, что количество пушистых шариков должно быть ограничено, и официально объявил пушистые шарики средством обмена. Вскоре маленькие человечки стали все чаще спорить, доказывая, сколько шариков должен стоить ужин или ночлег. Случались даже кражи пушистых шариков. Если прежде мимозовцы очень любили вечерние прогулки, во время которых, встретившись со знакомыми, обменивались пушистыми мягкими шариками, то теперь по вечерам они уже боялись и нос высунуть из дома. Но самым скверным было то, что у мимозовцев вдруг стало плохо со здоровьем. Многие жаловались на боли в спине. Постепенно все большее количество мимозовцев поражала ужасная болезнь — размягчение позвоночника. Многие ходили согбившись, при тяжелом течении болезни человечки сгибались до земли. Свои торбочки с пушистыми мягкими шариками им приходилось волочить по земле. Многие жители Мимозово стали верить, что причиной болезни было постоянное ношение с собой громоздких тяжелых торбочек. Стали поговаривать, что лучше бы их оставлять дома. Через короткое время уже ни один мимозовец не носил с собой торбочку с шариками.

Кобольд поначалу потирал руки от радости, что его ложь дала такие замечательные результаты. Он хотел узнать, стали ли маленькие человечки такими же эгоистичными, как он сам. Его вполне удовлетворило состояние дел в деревушке. Когда он пришел туда, никто не поздоровался с ним, не одарил его радостной улыбкой и не предложил ему мягкий пушистый шарик. Вместо этого человечки теперь с подозрением смотрели на него, как он всегда смотрел на них. Кобольду это понравилось. Его радовало, что жители деревушки наконец-то стали смотреть на жизнь трезво, а не сквозь розовые очки, как раньше. «Надо смотреть действительно в глаза! Мир именно таков!» — любил повторять он.

Однако со временем в этой деревушке произошли еще более печальные события. То ли из-за размягчения позвоночника, то ли потому, что им больше никто не дарил мягких пушистых шариков, некоторые человечки стали умирать. Счастье окончательно покинуло Мимозово. И все оставшиеся живыми маленькие человечки были глубоко опечалены. Когда об этом узнал кобольд, он сказал: «Я ведь только хотел показать им, каков мир в действительности. Я совсем не хотел, чтобы они умирали!» Он долго думал, что же можно теперь предпринять, и, наконец, придумал такой план. Когда-то давно в своей пещере кобольд обнаружил скрытый рудник, где было множество холодных колючих камней. Многие годы он потратил на то, чтобы выкопать из рудника эти камни. Ему нравилось прикасаться к ним, они были такими ледяными, с острыми колючими краями. И теперь кобольд решил раздать эти камни мимозовцам. Он наполнил холодными колючими камнями сотни мешков и перетасил их в деревню. Когда маленькие человечки увидели мешки с камнями, они обрадовались и с благодарностью разобрали их. Ведь теперь у них, наконец, было то, что они снова могли бы дарить друг другу. Правда, было не так приятно дарить холодные колючие камни вместо мягких пушистых шариков. Человек, получивший в подарок острый холодный камень, испытывал своеобразные чувства. Ему трудно было понять, что имеет в виду дарящий, ведь камни были такие ледяные и колючие. Конечно, было приятно получить хоть какой-то подарок, но все-таки этот подарок часто приводил человечков в замешательство. Кроме того, теперь у них были постоянно исколоты и поцарапаны руки.

Однажды маленький мальчик-мимозовец спросил своего дедушку-мимозовца, почему люди дарят друг другу такие холодные камни с острыми краями, которые только ранят руки. И тогда дедушка рассказал внуку всю эту историю. На следующую ночь мальчику приснилась фея, которая сказала: «Начни снова дарить всем встречным мягкие пушистые шарики, чтобы к мимозовцам снова вернулись радость и доброта. Верь в себя и не слушай ничьих советов и предостережений!»

Так постепенно некоторые маленькие человечки начали дарить друг другу мягкие пушистые шарики. И каждый раз, когда такое происходило, и одариваемый, и даритель были счастливы. Однако дарение мягких пушистых шариков не превратилось в общую традицию, потому что маленькие человечки стали более недоверчивыми. И только немногие поняли, что количество мягких пушистых шариков неисчерпаемо и что они нисколько не обеднеют, если будут постоянно дарить их окружающим. И еще они заметили та-

кую особенность: у тех, кто дарил и получал в подарок мягкие пушистые шарики, меньше болела спина и через какое-то время они снова начинали ходить с прямой спиной! Однако у большинства мимозовцев подозрительность так сильно вошла в кровь и плоть, что по-прежнему сковывала их физические движения и душевные порывы. Это было ясно из реплик, которыми они обменивались:

«Мягкие пушистые шарики? Что бы это могло означать?»

«Я никак не могу понять, как воспринимают подаренные мной пушистые шарики?»

«Я подарил одному мягкий пушистый шарик. А взамен получил холодный колющий камень. Такую глупость я уже больше не совершу».

«Никогда не знаешь точно, как с тобой поступят: сегодня получишь в подарок мягкий пушистый шарик, а завтра тот же человек тебя осчастливит холодным колющим камнем».

«Я дам тебе только один мягкий пушистый шарик, если и от тебя получу такой же».

«Я бы, конечно, дал своему сыну мягкий пушистый шарик, но он не заслужил такого подарка».

«Как хочется узнать, много ли мягких пушистых шариков хранится у бабушки в банке?»

Возможно, каждый мимозовец охотно вернулся бы в те времена, когда дарение мягких пушистых шариков было доброй традицией. Кое-кто мечтает, как было бы замечательно, если бы.... Но все-таки что-то постоянно удерживает их от возврата к прошлому. Возможно, мысль о том, «каков этот мир в действительности», и о том, что подумают окружающие, если я вдруг снова начну...

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Имеет ли содержание старинной ирландской сказки отношение к основным идеям менеджмента? Найдите соответствующие аргументы.
2. Насколько важным для работы менеджера является создание в коллективе сотрудников обстановки взаимопомощи и сотрудничества?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 3

Деловое общение является многогранным процессом взаимодействия между сотрудниками в организационной структуре.

Оно затрагивает не только обмен профессиональной информацией, связанной с конкретным характером деятельности компании. Важной составной частью делового общения является соблюдение норм и правил деловой этики и этикета, которые в определенной степени формируют деловой имидж компании. Существенное значение, в частности, имеет внешний вид менеджера и сотрудников. В деловом мире приняты негласные стандарты одежды, которые предполагают одежду классического фасона и спокойных расцветок костюма: темно-серого или темно-синего. Мужская сорочка или женская блузка могут быть белыми или цветными светлых тонов. В практике работы западных компаний требования определенного стиля в одежде распространяются даже на фирмы, где поощряется свобода самовыражения, например рекламные агентства, если их персонал работает непосредственно с клиентами. Сотрудники ряда подразделений некоторых компаний обязаны носить униформу. Это правило распространяется, в частности, на служащих, которые встречают клиентов авиакомпаний, отелей, предприятий торговли и др. Вводя униформу, менеджер компании не должен забывать о единстве стиля. На экстравагантные прически, яркий педикюр, татуировки на открытых частях тела должен быть наложен запрет.

На стиль одежды может влиять и национальность человека. Иногда работник стремится через этническую одежду выразить свое национальное своеобразие. Если в фирме приняты определенные нормы, касающиеся внешнего облика персонала в рабочей обстановке, сотрудникам позволительны лишь минимальные проявления своих этнических предпочтений. Это могут быть едва обозначенные намеки на национальную принадлежность, например, фрагмент вышивки на блузке, характерный орнамент ювелирного изделия, небольшая деталь в рисунке галстука.

Устанавливая правила корпоративного стиля в одежде, менеджеру важно не переусердствовать. За изменением стиля деловой одежды иногда следует «упорядочение» иерархических отношений, усиление требований к режиму работы и отчетности, что в конечном итоге, ведет к глубокой перестройке всей работы компании. Любые изменения в отлаженном ритме работы организации обычно не проходят бесследно. Реакция сотрудников может не заставить себя ждать. Нарушение работниками установленных менеджером новых правил будет являться индикатором несогласия с директивами руководства. В коллективе может даже появиться неформальный лидер, вокруг которого будут группиро-

ваться недовольные и обиженные. Все это может быть признаком низкой мотивации сотрудников.

За нарушением формальных запретов, особенно в женском коллективе, часто скрываются глубинные личностные конфликты. Так, недовольство консервативных женщин среднего и пожилого возраста может вызвать облик молодой сотрудницы, которая, по их мнению, одевается слишком вызывающе. Чтобы не возбуждать зависти, эксперты не рекомендуют носить на работе костюм более престижной марки, чем у начальника или старших по званию сослуживцев. Дорогие одежда, обувь и аксессуары могут вызвать негативную реакцию также у клиентов. Для менеджера это сигналы для осуществления необходимых действий по стабилизации деловой обстановки.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с тем, что одежда и внешний вид сотрудников должны соответствовать установленным в компании правилам делового общения?
2. Чего достигают путем введения униформы в практику работы отдельных компаний?
3. Действительно ли современный дизайн и высокая стоимость одежды отдельных сотрудников может создать неблагоприятную психологическую обстановку?
4. В чем состоит основная задача менеджера по нормализации делового общения в коллективе?

УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ВЫЯСНЕНИЯ ХАРАКТЕРА НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫХ ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ (по П. Феруччи)

Это упражнение широко используют в менеджменте.

1. Составьте список значимых для вас лиц, с которыми вы поддерживаете отношения. Затем выберите из этого списка пять человек.

2. Возьмите большой лист бумаги и изобразите на нем простую фигуру. Точка в центре — это вы. Остальные пять точек — это люди, с которыми вы поддерживаете значимые для себя отношения.

3. В пространстве между центральной и каждой из пяти точек сделайте свободный рисунок, который отражал бы характер ва-

ших отношений с данным человеком. Вы можете изобразить, что угодно, не заботясь о мастерстве исполнения.

4. Закончив рисовать, запишите любые соображения, которые придут вам в голову в связи с этими отношениями. Тем самым вы дополните их визуальный портрет словесным. Благодаря такому многомерному осознанию может возникнуть какое-то решение и, возможно, план изменения этих отношений к лучшему.

Оценка результатов общения ведет менеджера к удовлетворенности или неудовлетворенности его состоянием. Часто такая оценка связана с анализом межличностного воздействия в процессе общения. Нередко менеджеры не удовлетворены стилем общения непосредственного руководителя, профессиональной подготовленностью взаимодействующих с ними коллег и подчиненных, организацией собственного труда и др. Оценка психологических и деловых последствий контактов позволяет определить эффективность личностных сетей внутриорганизационного общения, выявить недостатки и трудности во взаимодействии и принять меры по их устранению.

УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ

Имеются упражнения, направленные на развитие коммуникативных качеств и психологической проницательности в деловом общении. К ним можно отнести упражнение, предложенное российским специалистом А. Б. Добровичем и способное усовершенствовать коммуникативный потенциал человека.

Расположите два зеркала так, чтобы увидеть себя в профиль. Заставьте себя не «охорашиваться»: сутультесь, не выпячивайте подбородок, подержите рот приоткрытым, взгляд рассеянным... Постарайтесь принять себя в этом непарадном виде. Трудно? Значит, не исключено, что вы не умеете реалистически оценивать, каким вы видите другому человеку.

Глава 9

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 1

Ознакомьтесь с приведенными далее краткими, но одновременно емкими выражениями, характеризующими сущность понятия «Управленческое решение». Постарайтесь понять глубинный смысл, лежащий в их основе.

Немецкому писателю, мыслителю и естествоиспытателю Иоганну Вольфгангу Гете (1749—1832) принадлежит выражение: «Решением всякой проблемы служит новая проблема».

Аксиома Гарвардской школы бизнеса заключается в следующем: «Бизнес — это умение принимать правильные хозяйственные решения в условиях неопределенности».

Согласно принципу Американской школы психологии проблема дается нам не для жалоб, а для решения.

Один из постулатов менеджмента гласит: «Если у вас дельные, хорошо обученные сотрудники, а вы не привлекаете их к совместному принятию решений, вы понапрасну теряете свое собственное время».

Русский советский поэт А. Т. Твардовский (1910—1971) написал: «Принять решение — значит, смириться с перевесом одних внешних факторов над другими»; «Кто нетерпелив в решениях и действиях, тот спешит к неудачам»; «Решение принять решение — это уже решение».

А вот высказывание Ю. Максудова, юмориста: «Когда необходимо принимать решение, действуйте быстро и решительно — берите больничный. За работу нужно болеть».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Что из перечисленного в первую очередь привлекло ваше внимание?

2. Согласны ли вы с данными утверждениями? Как бы вы их прокомментировали с позиций менеджмента? Ответ обоснуйте.
3. Как вы относитесь к достаточно смешному высказыванию Ю. Максудова? Согласны ли вы с автором?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 2

Дж. Лорин, известный американский менеджер первой половины 1970-х гг., будучи генеральным управляющим отделения «Шевроле» американской фирмы «Дженерал Моторс», написал: «Что касается крупных проблем работы отделения, то я довел до всеобщего сведения, что никто не должен являться ко мне для их обсуждения, досконально не изучив их предварительно и не подготовив конкретные предложения о способе их решения.

— Будем обсуждать не сами проблемы, а меры по их разрешению... —

В результате я получил возможность распознавать настоящих администраторов и талантливых людей по их способности анализировать проблемы и находить их решение».

ОТВЕЧЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Почему для менеджеров в их взаимоотношениях с подчиненными так важно требовать от последних не только знания проблемы, но и подготовки варианта (вариантов) ее решения? Подробно объясните свою позицию по данному вопросу.
2. Как менеджер должен поступать в ситуациях, когда сотрудники затрудняются сформулировать альтернативные варианты решения проблемы?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 3

Один американский менеджер сказал: «Остерегайтесь «обезьян»! Каждый сотрудник, входящий в ваш кабинет, приводит с собой толпу «обезьян» — больших и маленьких проблем, которые он хочет с вами обсудить.

В действительности же он хочет только одного: пересадить «обезьян» со своих плеч на ваши, чтобы вместо него с ними мучились вы. Остерегайтесь этого! Следите за тем, чтобы каждый

входящий получил всех своих «обезьян» назад. Или вас прельщает роль привратника обезьянника, незаменимого управляющего, который в конце концов, согнувшись под тяжестью «обезьян», будет ходить по арене цирка?»

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. В чем состоит основной смысл образного выражения «Остерегайтесь «обезьян!»? Что автор имеет в виду?
2. Как, по вашему мнению, должны строиться деловые отношения менеджера и его подчиненных? Предложите свой вариант действий менеджера?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 4

В своей книге «Стань миллионером. Американский путь» Х.Розен, руководитель известной американской компании «Los Alamos Tool Company» рассказывает о том, как следует действовать и принимать решение в ситуации неопределенности.

«Однажды я имел возможность представлять информацию президенту Гарри Трумэну. Свой доклад я должен был закончить рекомендацией какого-то курса действий, основывая его на содержащейся в докладе информации. Случилось так, что выявилось множество аргументов как за рекомендуемый мною курс, так и против него, а также не менее веские аргументы против всякого курса.

Такие мысли бродили у меня в голове, пока я ждал, когда меня впустят в кабинет президента, и не знал, каким будет исход встречи. Я не мог решить, что же порекомендовать президенту. В состоянии отчаяния, по мере того как приближалось назначенное мне время, я решил, что, поскольку у меня не было какого-то определенного курса, я буду просто наблюдать за тем, как президент будет реагировать на мой доклад. Затем, основываясь на его реакции, я порекомендую какой-то курс, который, скорее всего, понравится ему.

Президент Трумэн поднял на меня глаза и кивнул, чтобы я начинал. Уже во время доклада я вспомнил, что он играет в покер (карточная игра, где каждый смотрит на других, пытаясь по выражению их лиц понять, насколько хороши их карты). Его взгляд не отрывался от меня, а лицо оставалось бесстрастным, как будто он

был сделан из мрамора. И тело тоже оставалось неподвижным — словом, никаких признаков отношения к тому, что ему говорят.

Закончив доклад, я понял, что мой план не сработал. Я стоял в отчаянии, пытаюсь решить, что же я буду рекомендовать президенту. Он поднялся из-за стола и произнес: «Я скажу вам, что делать». Потом опять сел в свое кресло и дал мне знак тоже сесть. «Вы должны принять решение». Он сделал паузу. «Вы должны принять решение, а если обнаружится, что оно плохое, примите другое, причем и его тоже можно поменять».

Затем президент любезно привел мне примеры проблем, где хорошие решения не вытекали из неоспоримых доказательств».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Объясните основной смысл фразы, которую сказал американский президент.
2. Насколько важно для менеджера умение принимать оптимальное управленческое решение?
3. К какому варианту решений в соответствии с их классификацией можно отнести приведенный пример?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 5

Вам предложены задачи, в которых менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» с точки зрения моральных традиций общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решение по каждой задаче и обоснуйте его.

1. Вы — главный менеджер крупной фирмы по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение — подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится очень актуальная для этого региона проблема безработицы, с другой стороны — это принесет большой доход вашей фирме. Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недав-

но вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Каким может быть ваше решение?

2. Подписали бы вы новый контракт?

2. Вы — менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. С помощью дорогостоящих исследований фирма попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров — пылесос. По-прежнему пылесос не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Однако вы знаете, что появление надписи «усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе СМИ значительно повысит сбыт такого товара.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какое решение вы примете?

2. Сделаете ли вы такую надпись или нет?

3. Вы — менеджер фирмы, производящей программные продукты для компьютеров. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой девушкой (молодым человеком), которая (который) совсем недавно была(был) управляющей(-им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она(он) была(был) уволена(-ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживание. Или можете взять ее(его) на работу. В ином случае можете пообещать взять ее(его) на работу. Обида так сильна, что она(он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Пойдете ли вы на тот или иной шаг?

2. Обоснуйте свое решение.

4. Вы — менеджер в крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной территории сбыта автомобилей,

начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из наиболее опытных и результативных продавцов вашей фирмы, который имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? В настоящее время теряется большое количество продаж. Вы, как менеджер, имеете юридическое право ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Как вы поступите?
2. Обоснуйте свое решение.

5. Вы — менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно стало известно, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которым холодильники, выпускаемые вашей фирмой, не обладают, но которое способно оказать большое влияние на сбыт. Например, в холодильнике «no frost» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной, но и в обычной упаковке, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке у фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника, и каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы разузнать о нововведении.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Пойдете ли вы на такой шаг?
2. Обоснуйте свое решение.

6. Вы — главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров вы узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Как вы поступите?
2. Обоснуйте свое решение.

7. Вы — менеджер по маркетингу, и хотите сделать выборочный опрос о реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Сделаете ли вы такой опрос?
2. Обоснуйте свое решение.

8. Вы — менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у мужчин — претендентов на эту должность. Однако прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны некоторых ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Возьмете ли вы эту женщину на работу?
2. Обоснуйте свое решение.

9. Вы — менеджер туристской фирмы. Лето. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас есть горящий тур в Египет. У женщины имеются явные проблемы с давлением, одышка, полнота. Вы знаете, что гипертоникам ехать в жаркие страны летом не рекомендуется.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Как вы поступите?
2. Обоснуйте свое решение.

10. Вы — менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при одноразовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять два раза при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в 2 раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Что вы предпримите и почему?
2. Обоснуйте свое решение.

РОЛЕВАЯ ИГРА «ОТПУСК»

Рекламным агентством «Медиа-Ново» (г. Нижний Новгород) руководит директор Наталья Сергеевна Красовская (32 года), экономист по образованию, женщина уравновешенная, современная. По ее инициативе было создано агентство, она сама подбирала людей. Ценит своих сотрудников, особую симпатию питает к Олегу. Разведена. Помимо Н. С. Красовской работают 4 человека:

- Олег (33 года) — агент в области наружной рекламы; строитель по образованию, современный молодой человек; женат; пользуется успехом у женщин; является одним из организаторов встречи выпускников факультета своего института по случаю 10-летия окончания обучения в г. Ростове-на-Дону в августе;
- Светлана (26 лет) — агент в области рекламы в СМИ; окончила факультет журналистики, 2 года не была в отпуске, в последнее время успешно осуществила ряд рекламных проектов; не замужем; в августе друг приглашает ее в туристическую поездку в Италию;
- Татьяна (35 лет) — занимается визитными карточками для индивидуальных клиентов; по образованию математик; замужем, имеет двоих детей, один из них школьник, другой в сентябре идет в первый класс; в августе к ней прилетает свекровь с Сахалина, с которой они собираются заниматься подготовкой к школе и домашними заготовками.
- Ирина (28 лет) — отвечает за работу с организациями по подготовке для них рекламной продукции (буклеты, постеры, календари и т.п.); по образованию маркетолог, стремится к профессиональному успеху и мечтает открыть свое дело; получила приглашение из США на 3-недельную стажировку в августе; не замужем.

Агентство около 5 лет работает на рынке рекламных услуг. Работа коллектива в принципе налажена и довольно успешна. Все перечисленные работники являются равноправными учредителями и работают с момента основания фирмы.

В агентстве по графику отпусков в августе должен был пойти в отпуск один сотрудник; но в конце июля директору Н. С. Красовской неожиданно поступили сразу 4 заявления об отпуске на август.

В середине сентября в г. Нижний Новгород запланировано проведение региональной выставки-ярмарки. В данный момент фирма получила большое количество заказов, поэтому для решения вопроса об отпуске было организовано совещание с участием всех сотрудников.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Кто из сотрудников рекламного агентства «Медиа-Ново» пойдет в отпуск в августе? Обоснуйте свой выбор.
2. Какими критериями должен руководствоваться менеджер для принятия оптимального варианта решения?

РОЛЕВАЯ ИГРА «ФИНАНСЫ – ЭТО НЕ РОМАНСЫ»

Действующие лица:

- А. И. Ковалев — генеральный директор предприятия;
- Н. А. Иванов — первый заместитель генерального директора;
- Д. М. Гурченкин — директор по персоналу;
- М. П. Овчарников — главный бухгалтер (стаж работы на предприятии — 20 лет);
- И. В. Петров — выпускник Президентской программы (стаж работы на предприятии — 15 лет).

Ситуация: предприятие в последние годы успешно развивается, благодаря возросшим заказам растут объемы реализованной продукции. Руководство предприятия предполагает, что количество заказов будет возрастать. Два года назад предприятие направило руководителя проектной группы И. В. Петрова на обучение в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров в Российской Федерации.

По окончании обучения И. В. Петров выполнил выпускную работу, составной частью которой явился анализ финансового состояния данного предприятия. Результаты анализа и предложения по совершенствованию управления финансами были представлены генеральному директору. Ознакомившись с материалами, генеральный директор А. И. Ковалев получил подтверждение давно

мучавшим его сомнениям о неэффективности управления денежными потоками. Поэтому он принимает решение о необходимости введения должности финансового директора. До этого всеми финансовыми вопросами на предприятии ведал главный бухгалтер М.П. Овчарников.

Задание: на 14.00 ч назначено совещание у генерального директора, на котором будут обсуждаться возможные кандидатуры на должность финансового директора. До совещания генеральный директор хотел бы выслушать мнение директора по персоналу по поводу возможных кандидатур. На совещание приглашены все действующие лица.

Размышления генерального директора А. И. Ковалева: «Понятно, что вводить должность финансового директора необходимо. По своему статусу эта должность выше должности главного бухгалтера. Кого назначить, вот в чем вопрос...

Главный бухгалтер М.П. Овчарников — сотрудник надежный, проверенный в течение 20 лет совместной работы, высококвалифицированный бухгалтер, но проблему «видит» только на уровне бухгалтерского учета и современной отчетности...

И. В. Петров — молодой, энергичный, высокообразованный специалист, хорошо зарекомендовавший себя в течение 15 лет. Имеет опыт предпринимательской деятельности (директор малого предприятия). Я был вынужден мириться с его работой по совместительству в другой фирме, так как не мог ему достаточно платить. Ему, конечно, можно предложить эту должность, но только, если он откажется от совместительства. И как на это посмотрит М.П. Овчарников? С ним тоже не хочется портить отношения...

Размышления главного бухгалтера М. П. Овчарникова: «Сегодня совещание у генерального, тоже мне придумали какого-то финансового директора. Работали, работали 20 лет и прекрасно обходились. И чтобы я пошел под начало к этому молодому «выскачке», который нахватался умных слов, а сможет ли работать? Ну что же посмотрим...»

Размышления директора по персоналу Д. М. Гурченкина: «И. В. Петров — молодой энергичный специалист, но М. П. Овчарников — человек надежный и в трудную минуту всегда поможет».

Размышления первого заместителя генерального директора Н. А. Иванова: «И. В. Петров начинал свою карьеру под моим началом. По моей рекомендации попал в Президентскую программу...»

Размышления И. В. Петрова: «М. П. Овчарников на должность финансового директора не подходит, несмотря на большой опыт

работы. Нет стратегического видения, занимается рутинной работой, не понимает необходимости формирования и реализации единой финансовой политики предприятия. Я работаю 15 лет на предприятии. Знаю весь производственный процесс, все «узкие» места и существующие проблемы, имею знания и навыки, необходимые для их решения. У меня за спиной трехмесячная стажировка на подобном предприятии в Германии в качестве финансового менеджера. Я видел процесс адаптации предприятия к новым экономическим условиям деятельности...»

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какое решение примет генеральный директор? Почему он предпочтет именно данную кандидатуру?
2. Каким основным требованиям должен соответствовать кандидат на должность финансового директора?
3. Что является определяющим для менеджера при решении кадровых вопросов: опыт работы сотрудника или его молодость?

Глава 10

КОНТРОЛЬ И ЕГО ВИДЫ

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 1

Прочитайте притчу Сулхан-Сабы Орбелиани, философа и известного классика грузинской литературы, жившего в середине XVIII в., автора книги «Мудрость вымысла».

«Некий хозяин нанял рабочего переливать вино из чана в чан, чтобы избавиться от осадка. Дня через два заглянув в погреб, он заметил возле одного из чанов влажную пиалу. Оказалось, работник пьет вино. Хозяин запретил ему это, но тот продолжал свое. Тогда был нанят надсмотрщик над работником. И в следующий свой приход хозяин увидел уже две влажные пиалы — пили оба!»

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Как бы вы поступили на месте хозяина?
2. Что должен был сделать хозяин, чтобы обезопасить себя от воровства?
3. Как должен был контролировать работника хозяин?
4. Какое отношение к менеджменту имеет данная ситуация?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 2

Известно, что суть стратегического контроля заключается в получении исчерпывающего представления о состоянии объекта без того, чтобы все контролировать.

Как пишет известный польский специалист по управлению С. Ковалевски, леснику, желающему сосчитать, сколько и каких зверей водится в лесу, не обязательно заглядывать под каждый куст и за каждое дерево. Достаточно вести наблюдение у водопоя.

Следует выявить сеть символических «водопоев» — стратегических участков (критических точек) производства, наблюдая за которыми, контролер в состоянии вникнуть в деятельность соответствующего подразделения.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с автором? Дайте развернутый ответ.
2. Перечислите основные стратегические участки производства, где менеджер в первую очередь должен установить соответствующий действенный контроль.
3. Почему вы выбрали именно данные критические точки? Приведите необходимые аргументы.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 3

В преддверии Олимпиады 2008 г. появилось сообщение о том, что в Китае решили усилить контроль над приготовлением пищи в ресторанах. Вроде бы появились жалобы от посетителей, что при приготовлении тех или иных блюд используется недоброкачественное сырье.

Известно, что в Китае в пищу идут даже такие экзотические продукты, как змеи, ласточкины гнезда, протухшие определенным способом в земле яйца и т.п. Поэтому было решено при согласии ресторана установить камеру видеонаблюдения в цехах.

Владельцы многих центральных ресторанов Пекина сразу согласились на такой шаг; руководство заявило, что скрывать им нечего. Вместе с тем были рестораны, отказавшиеся от контроля по той причине, что существует будто бы коммерческая тайна приготовления тех или иных блюд у определенных поваров, а видеонаблюдение вторгается в святая-святых.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Может ли являться видеонаблюдение в ресторане эффективной формой контроля?
2. Имеют ли право менеджеры ресторанов отказываться от видеонаблюдения?
3. Является ли видеонаблюдение нарушением коммерческой тайны?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 4

Известно, что в конкретных обстоятельствах всегда имеется наиболее подходящий метод контроля, который менеджер должен найти и использовать.

Для того чтобы этого добиться, следует учесть две переменные: тип мотивации конкретного человека и характер окружающей среды, в которой он работает. Для этого применяют один комплексный составной индекс для измерения сложности, изменчивости и неопределенности окружающей среды, который называется фактором *SUA*, в переводе на русский СИН («сложность», «изменчивость», «неопределенность»).

Составляют простую схему, состоящую из четырех квадратов (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Выбор метода контроля

Индивидуальная мотивация может простирается от личной выгоды до группового интереса, а фактор СИН рабочей обстановки может изменяться от низкого до высокого. Следует посмотреть, какой метод контроля лучше всего подходит для каждого квадрата. Если личная выгода велика, а фактор СИН низок, то лучше всего подходит рыночный метод. По мере продвижения индивидуальной мотивации в сторону группового интереса более подходящим становится метод контрактных обязательств. В том случае, если высоки и ориентация на групповой интерес, и фактор СИН, наилучшим вариантом становятся культурные ценности. Если фактор СИН будет высок, а индивидуальная мотивация

окажется основанной на личной выгоде, то ни один метод контроля не будет работать хорошо.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Примените модель СИН к работе нового сотрудника.
2. Опишите такой метод контроля как силы свободного рынка.
3. Охарактеризуйте такой метод контроля как контрактные обязательства.
4. Опишите такой метод контроля как культурные ценности.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 5

«OTIS» — торговая марка лифтов, известная во всем мире. Первый безопасный лифт изобрел основатель компании Э. Отис. Поначалу он был не предпринимателем, а всего лишь механиком. Э. Отис придумал лифт, не падающий даже при обрыве тросов. Лифты фирмы «OTIS» стали устанавливать по всему миру. В конце XIX в. они появились и в России.

В XX в. компания значительно расширила свой ассортимент за счет эскалаторов и многочисленных модификаций лифтов. В 1976 г. компания «OTIS» вошла в корпорацию «UTC». В составе последней были также компании по производству вертолетов, аэрокосмических и климатических систем, авиадвигателей и турбин. Годовой оборот корпорации «UTC» оценивают в 25 млрд долл. Корпорация «UTC» предоставила компании «OTIS» дополнительные возможности для развития, такие как финансовые, и управленческие. Поскольку большинство корпоративных заказов корпорации «UTC» поступает от военно-промышленного комплекса США, менеджмент корпорации уделяет особое внимание контролю качества продукции.

Финансовые возможности материнской компании позволили компании «OTIS» развернуть бизнес с обширной географией: в настоящее время доля компании в мировом производстве лифтов составляет более 25 %.

В 1990 г. совместное предприятие с участием компании «OTIS» появилось и в современной России. На базе Щербинского лифтостроительного завода было налажено производство лебедок, а в Санкт-Петербурге построили новый завод, выпускающий непосредственно лифты.

Помимо производства лифтов компания «ОТИС» наладила в России, как и во всем мире, круглосуточное обслуживание уже установленного оборудования, причем не только своих, но и лифтов других компаний. Основной доход в России компании приносит именно обслуживание лифтов.

Для оптимизации работы в России компания «ОТИС» создала необходимую структуру управления. Штаб-квартире «ОТИС Россия» подчиняются четыре компании: «Мос ОТИС» — все операции по Москве; «ОТИС Санкт-Петербург» — завод и операции по Северо-Западному региону; «Рус ОТИС» — монтаж и обслуживание по всей России; «Щербинка ОТИС» — завод по производству оборудования. Вся территория страны разделена на шесть операционных зон, в которых действуют 34 филиала.

В России основными конкурентами лифтов компании «ОТИС» оказались финские лифты фирмы «KONE», а также отечественные лифты Карачаровского завода и белорусские лифты. В конкурентной борьбе компания «ОТИС» расширила модельный ряд и сосредоточила усилия на контроле качества продукции. По своим характеристикам произведенные в России лифты конкурентоспособны, а цены их ниже, чем импортных аналогов. Качество лифтов тщательно контролируют. Для проверки качества производимых лифтов на заводе есть специальные испытательные установки, где воспроизводятся нормальные рабочие условия для всех систем.

Однако компания «ОТИС» этим не ограничивается. Во всех без исключения отделениях компании внедрена программа качества ACE. В основе этой программы — производство по технологии и стандартам фирмы «ОТИС», вторым пунктом программы является импортный станочный парк, комплектующие и материалы согласно стандартам фирмы «ОТИС». Монтаж и обслуживание по технологии компании «ОТИС» — еще один пункт программы. Все механики российского подразделения компании «ОТИС», независимо от того в каком городе они работают, носят фирменную одежду и ездят на фирменных автомобилях, снабженных рацией.

Повышению контроля качества обслуживания лифтов компании «ОТИС» и других компаний способствует еще один пункт программы — сбор информации по объектам монтажа и эксплуатации. У каждого филиала компании «ОТИС» есть база данных по всем установленным компанией лифтам.

В соответствии с внедряемой программой контроля качества на предприятиях компании теперь исключено использование труда неаттестованных рабочих. Весь персонал проходит специали-

зированной обучение. Топ-менеджеры российского отделения постоянно участвуют в семинарах и тренингах, проводимых головной компанией по всему миру.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Что представляет собой система контроля качества продукции компании «OTIS»?
2. К какому виду контроля можно отнести эту систему?
3. Может ли менеджер использовать метод контроля «Управленческая пятерня» для контроля качества продукции и обслуживания лифтов компании «OTIS»? Объясните подробно.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 6

В прежние времена в нашей стране под сертификацией подразумевали «утверждение» качества уже произведенного товара. В современном бизнесе речь идет о сертификации качества непосредственно производственного процесса, организации и управления им. До 1980-х гг. никто не задумывался, что, сколько ни проверь готовую продукцию, производственного брака меньше не будет. Допустим, отдел технического контроля (ОТК) проверяет по ГОСТу качество какой-либо техники. Бракованную продукцию удаляют, но брак по-прежнему продолжает поступать с конвейера. Деньги на сырье и производство истрачены и, соответственно, потеряны.

По подсчетам Международного института менеджмента, в результате отсеивания некачественного товара предприятия теряют в среднем до 40 % производственной прибыли. В России эти цифры выше. К таким результатам приводит неправильная организация процесса производства. В первую очередь это касается промышленных предприятий. А ведь понятие «некачественная продукция» существует и в тех компаниях, которые торгуют или оказывают услуги. Как бы хорошо ни работал ОТК, вероятность попадания брака к покупателю существует. Пока товар не опробован в работе, быть уверенным в его качестве невозможно. Это всегда связано с риском.

Как сделать, чтобы брака не было совсем, чтобы можно было давать объективные, проверяемые гарантии качества до того, как появился товар? Ответ прост — нужно контролировать качество

всего производственного процесса. Ведь стоит все операции выполнить правильно, и брака не будет.

Стандарты качества разрабатывает Международная организация по стандартизации— International Standard Organization (ISO). Продуктивная система качества, которую внедряет ISO, называется ISO 9000.

В современном бизнес-сообществе считают, что наличие сертификации ISO подтверждает безупречную организацию и контроль бизнес-процесса в компании на всех его стадиях — от проектирования деятельности до послепродажного обслуживания и информационного обеспечения. Так называемая философия управления качеством ISO требует, чтобы были устранены причины, которые привели к изготовлению некачественной продукции. Ведь невозможно гарантировать высокое качество продукции, если после обнаружения недостатков не выявлена и полностью не устранена причина их возникновения.

А главной причиной брака в работе обычно являются чьи-то неправильные действия и отсутствие должного контроля. Чтобы их не допустить или по крайней мере свести к минимуму, согласно философии ISO нужно формализовать все процессы, т.е. описать в специальных документах их алгоритм. Управлять и вмешиваться в технологию можно только в том случае, когда процессы формализованы и документированы.

Если менеджер уверен, что все его подчиненные без всякой сертификации понимают, какой процесс, когда и в какой последовательности им нужно выполнять,— он наверняка ошибается. Дело в том, что всем сотрудникам нужны инструкции для достижения однозначного понимания выполняемых функций, сокращения эмоциональных и энергетических затрат на «обдумывание» элементарных действий. Клиент отказался от предложения. Почему? Он не доволен работой предприятия. По каким причинам? Искать ответы на эти вопросы помогает сертификация.

В большинстве развитых стран в настоящее время компании требуют от своих поставщиков сертификаты ISO 9000. Распространение системы сертификации происходит по всему миру. Более 200 тыс. американских и европейских компаний стандартизировали свои системы управления. По данным европейской статистики, до 95 % несостоявшихся деловых контактов было прервано из-за отсутствия у предприятия сертифицированной системы качества.

В России процесс сертифицирования качества идет медленнее. Пока подобная постановка и сертификация контроля качества по

стандарту ISO 9000 — для нашей страны дело редкое, особенно в сфере услуг. В России есть три типа компаний, которые стремятся получить этот сертификат. Прежде всего он нужен тем производственным предприятиям, чаще всего крупным, которые выводят товар на международный рынок. Для этого требуется сертификат ISO 9000. Во-вторых, сертификацию проходят зарубежные фирмы, которые открывают свое производство и офисы в России. В-третьих, это современные, как правило небольшие, непроизводственные компании, для которых главное — не сам сертификат, а постановка контроля качества. Например, такие известные компании как «Газпром», «АВТОВАЗ» и некоторые другие требуют от своих партнеров сертификаты качества.

Мировой банк признал воронежский «УТМК-Рудгормаш» победителем тендера в несколько миллионов долларов на изготовление буровых станков для индийской угольной промышленности. Это стало возможным благодаря грамотно организованной работе предприятия, соответствующей международному сертификату ISO 9000.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Объясните, почему необходимо контролировать не качество готовой продукции, а процесс ее производства?
2. Что собой представляет международная система управления качеством ISO 9000?
3. Почему российские компании не стремятся получить сертификат ISO 9000?
4. Какую роль играют менеджеры в повышении качества продукции и получении данного сертификата? Объясните подробно.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 7

Одним из видов контроля в менеджменте является предварительный контроль, который среди прочих составляющих включает проверку наличия квалифицированных трудовых ресурсов. При необходимости менеджер может организовать прием на работу новых сотрудников. Далее приведена структура первого собеседования (должна соответствовать специфике компании и вакантной должности) и ориентировочный список вопросов для первого собеседования менеджера с потенциальным кандидатом.

1. *Вводная беседа:* «Здравствуйте, спасибо, что пришли. Назовите ваше имя и должность в компании, где Вы работали. Собеседование займет около получаса. Хотелось бы совместно обсудить Ваше образование, опыт работы, планы на будущее и интересы. Пожалуйста, задавайте вопросы по ходу собеседования, и я отвечу на них в конце нашей встречи».

2. *Образование:*

«Из анкеты я вижу, что Вы учились по специальности "Х".

- Какие предметы Вы изучали?
- Что повлияло на Ваш выбор специальности?
- Какой была Ваша успеваемость по каждому предмету?
- Как она соотносилась с успеваемостью остальных студентов?
- Чего Вы добились в этом году?
- Если нет, то почему так получилось?
- Какие предметы Вам больше, а какие меньше всего нравились?
- Почему Вам нравились/не нравились эти предметы?»

3. *Опыт работы:*

- «Какой был для Вас наиболее продолжительный период работы на одном месте?
- Чем Вы занимались в тот период?
- Какие обязанности Вы выполняли?
- Какой положительный опыт Вы получили в результате этой работы?
- Что Вам больше/меньше всего нравилось?
- С какими проблемами Вам пришлось столкнуться?
- Почему Вы ушли с Вашего последнего места работы?
- Какими словами Вы могли бы описать свой стиль работы?
- Приходилось ли Вам работать над проектом в команде?
- Как работала команда?
- Опишите типичную для Вас рабочую неделю».

4. *Планы:*

- «Когда Вы начали думать о своей карьере? Что Вы для нее сделали?
- Почему Вы участвуете в конкурсе на эту должность?
- Чем Вас заинтересовала наша компания?

- В каких других компаниях и на какие должности Вы подавали заявление?
- Насколько успешным был этот процесс?
- Какие еще должности Вы рассматривали?
- Чем Вы будете руководствоваться при выборе, если Вам поступит более одного предложения?
- На какой должности Вы себя видите через пять лет?»

5. Интересы:

- «Чем Вы любите заниматься в свободное от работы время?
- Как долго Вы увлекаетесь "Y"?
- Когда Вы впервые заинтересовались «Y»?
- Насколько хорошо Вы владеете «Y»?
- Что Вы от этого получаете?»

6. Личные вопросы:

- «Назовите Ваши основные достоинства/недостатки.
- Как бы Вас охарактеризовали люди, которые хорошо Вас знают?»

7. Заключение:

- «Какие контакты Вы успели завязать внутри компании?
- Есть ли у Вас какие-нибудь вопросы ко мне?
- Мы свяжемся с Вами (когда именно?)»

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. В какой мере совершенной является структура собеседования и насколько полным представляется список вопросов с потенциальным кандидатом?
2. Что можно добавить к представленному перечню вопросов?
3. Позволяет ли первое собеседование составить представление о потенциале и способностях будущего сотрудника?
4. Почему менеджеру так важно осуществлять лично предварительный контроль трудовых ресурсов?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 8

Одной из наиболее острых проблем современного менеджмента, стоящих перед российскими компаниями, является проблема

воровства. Воровство выявляют в различных подразделениях и на разных этапах деятельности.

1. Закупки. В этой области воровство осуществляется путем:
 - а) завышения цен для получения «откатов» с продавцов;
 - б) манипулирования качеством и объемом закупок;
 - в) использования ресурсов (транспортных, канцелярских и пр.) в личных целях.
2. Производство. В этой сфере воровство может происходить:
 - а) при выносе готовой продукции;
 - б) «левых» поставках неучтенной продукции;
 - в) хищении сырья, материалов, запасных частей.
3. Реализация. На этой стадии воровство проявляется:
 - а) при махинациях с пересортицей, объемами продаж;
 - б) использовании инсайдерской информации;
 - в) занижении цен для получения «откатов» с покупателей.
4. Маркетинг и реклама. Воровство наблюдается в следующих случаях:
 - а) при теневых договоренностях с предприятиями-рекламоносителями;
 - б) использовании инсайдерской информации;
 - в) манипулировании ценами и ставками на рекламу.
5. Управление и контроль. На этой стадии воровство может проявляться:
 - а) при выводе активов в «карманные» фирмы;
 - б) продаже инсайдерской информации конкурентам;
 - в) заключении необоснованных контрактов и уводе наличных денег;
 - г) манипулировании отчетностью.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Каким образом, на ваш взгляд, менеджеру следует контролировать подчиненных, чтобы предупредить воровство в каждом подразделении и на каждом этапе работы?
2. Какие меры он должен предпринять, узнав о фактах воровства?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 9

Известно, что дополнительные возможности воровства открываются для персонала в тех сферах деятельности, для которых

характерно движение преимущественно наличных средств (например, закупка сельскохозяйственной продукции у населения, туристский и страховой бизнес).

Можно привести пример «отката на закупках» в туристском бизнесе, когда иностранный партнер делит сверхприбыль с менеджером предприятия, разрабатывающего тур. При этом реализуется такая схема: сотруднику туристской фирмы, работающему с клиентами, иностранный партнер предлагает выбрать определенный отель для предложения клиентам, при этом добавляет 2 долл. стоимости на одного туриста в день, из них 1 долл. он отдает менеджеру туристской фирмы. Крупная туристская фирма, обслуживающая в месяц до 500 туристов, при такой схеме не досчитается 7—14 тыс. долл. ежемесячно. Половину из них получит менеджер. Потери от воровства менеджеров несут не только туроператоры, но и турагентства, т. е. своеобразные магазины, которые продают клиентам продукцию туроператоров.

У туристского бизнеса существуют две проблемы. В небольших компаниях не до конца автоматизирован процесс прохождения финансовых средств, и утечку трудно отследить. Кроме того, потери происходят из-за того, что все менеджеры в этом бизнесе хорошо друг друга знают и часто используют эти знакомства с выгодой для себя, но не для своей компании.

Например, операторов-поставщиков обычно выбирает непосредственно руководитель турагентства, но иногда он может поручить заниматься этим кому-либо из сотрудников. В данном случае этот сотрудник знает туроператоров и из 5—10 предложений может выбрать не то, которое на самом деле наиболее выгодно для клиента, а то, за которое ему обещано некоторое вознаграждение.

Почти официально оператор может предложить менеджеру турагентства бесплатную поездку на отдых. Иногда просто заключается договор, согласно которому менеджер агентства получает от оператора 10—15 долл. с одного тура. При этом мелкие агентства зачастую закрывают глаза на взятки, которые берут их менеджеры, лишь бы удержаться на плаву. Но если компания растет и развивается, то на определенном этапе проблему приходится решать. Например, в некоторых крупных фирмах полностью документируют все моменты, связанные с передачей денег.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какие пути решения рассмотренной проблемы вы можете предложить?

2. Следует ли топ-менеджеру туристской фирмы доверять выбор оператора-поставщика сотруднику фирмы?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 10

В 2002 г. общественности стала известна история, связанная с хищениями, в которой участвовали менеджеры компании «Волховский алюминий». В центре внимания оказался иск акционеров этой компании против менеджеров. Главным виновником был генеральный директор.

Владельцы завода «Волховский алюминий» и Пикалевского объединения «Глинозем», затеяв объединение своих предприятий в единую группу, отправили на алюминиевый завод аудиторскую проверку. Ревизоры выявили недостачу в 20 млн р. Одних только штрафов налоговая инспекция предъявила заводу на 47 млн р. Оказалось, что часть сырья поставляли фиктивные фирмы, и глинозем на предприятие так и не поступил.

По данным группы «Металлург», схемы хищений выглядели следующим образом. Сначала генеральный директор завода В. Попов в сговоре с главным инженером завышал расходные коэффициенты использования сырья для производства алюминия. Под образовавшуюся разницу между реальным расходом сырья и сфабрикованным показателем топ-менеджер оформлял поставки от фирм-фантомов. Например, фирма «Альфа», зарегистрированная по несуществующему адресу в Санкт-Петербурге, выставила ОАО «Волховский алюминий» счет на оплату сырья, которое якобы было доставлено на завод. Счет был исправно оплачен, хотя у фирмы «Альфа» не было даже железнодорожных накладных, подтверждавших факт доставки сырья на территорию завода. В результате махинаций с реальным расходом сырья на заводе появилась неучтенная продукция, которую В. Попов продавал также через фирму «Альфа».

Топ-менеджер использовал и другие схемы воровства. Так, в 1999 г. фирма «Модус» выставила заводу счет за якобы выполненный ремонт электролизеров на сумму более 22 млн р. В действительности эту работу выполняли силами предприятия и оно же финансировало ее. Впоследствии таких фирм, выполнявших работы, которые на самом деле осуществляли сотрудники завода, появилось очень много.

Осенью 2001 г. совет директоров завода «Волховский алюминий» выразил В. Попову недоверие и не предложил ему в «Метал-

лурге» новую должность. Результаты проверки показали, что В. Попов, являясь лицом, выполняющим управленческие функции генерального директора ОАО «Волховский алюминий», в период с декабря 2000 по июнь 2001 г. в ходе финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целях извлечения имущественных выгод и преимуществ для третьих лиц вопреки законным интересам ОАО «Волховский алюминий» причинил существенный вред этому предприятию.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какие схемы воровства были использованы топ-менеджером ОАО «Волховский алюминий»?
2. Каким образом, на ваш взгляд, должны были контролироваться деятельность топ-менеджера собственники предприятия?
3. Каким образом можно было бы защититься от воровства топ-менеджера?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 11

Большинство зафиксированных случаев воровства на предприятиях совершают менеджеры среднего и низшего звена.

Масштабы воровства зависят от двух ключевых факторов — надежности внутреннего контроля и эффективности системы поощрения сотрудников.

Часто конфликт интересов возникает в случае, когда ключевые, приносящие основную прибыль подразделения компаний финансируются по тем же стандартам, что и сервисные службы. В результате у менеджеров, считающих себя обойденными при распределении прибыли, возникает острое желание «перенаправить» потоки наличных средств в собственный карман. Учитывая внутреннюю и внешнюю непрозрачность многих российских компаний, условия для подобных махинаций в них почти идеальные.

Внутреннее мошенничество можно подразделить на незаконное присвоение активов, коррупцию и мошенничество. Так, в российских компаниях незаконное присвоение активов составляет более 80 % известных злоупотреблений, причем ущерб от злоупотреблений, связанных с наличными и чековыми расчетами, равен по величине потерям всех других активов (инвентарь, товары, оборудование и информация).

Коррупция (в смысле внутреннего мошенничества) обычно заключается в том, что должностное лицо вступает в сговор с посторонними людьми. Известны несколько основных типов внутренней коррупции, наносящих ущерб интересам предприятия: взятничество, запрещенные денежные вознаграждения, специальное завышение цены по договоренности. На долю коррупции приходится около 10 % всех случаев внутреннего мошенничества.

Другим видом воровства является использование в личных целях корпоративных ресурсов: средств связи, оргтехники, машин и пр. Размер ущерба в каждом из этих случаев обычно мал, но массовый характер подобных нарушений может нанести существенный урон, особенно малому предприятию.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какие способы воровства могут использовать менеджеры среднего и низшего звена?
2. Каким образом можно контролировать менеджеров среднего и низшего звена?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 12

На форуме одного из сайтов Интернета топ-менеджер компании «Х» поделился сомнениями в отношении честности своего сотрудника, который, по мнению топ-менеджера, вел себя подозрительно. Этот сотрудник занимался закупкой сырья. Возникло подозрение, что часть сырья фирма недополучает, потому что не может его полностью учесть. Сырье идет в производство «с колес», иногда ночью. Сложилось так, что этот сотрудник знает все особенности производства и списания сырья, так как находится в хороших отношениях с начальником производства.

Посетители сайта порекомендовали незадачливому топ-менеджеру не ловить снабженца с поличным, а перевести его на другую работу или лишить его оперативного контакта с поставщиками (например, назначить начальником отдела снабжения, который сам снабжением не занимается). Однако в этом случае следует опасаться сговора всего отдела, что является очень распространенным явлением.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Что бы вы посоветовали топ-менеджеру?
2. Как бы вы поступили на месте топ-менеджера?
3. Оцените совет посетителей сайта.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 13

Известно, что одной из форм воровства на предприятии являются случаи завышения сбытовых цен. Так, один из наиболее скандальных случаев произошел в 2001 г. в нефтетрейдерской компании «Crown Resources» (дочерняя компания «Альфа-Эко»). Владелец компании обнаружили, что два трейдера — А. Виноградский и М. Холодов — договорились с покупателями о продаже контрактов на поставки нефти по сниженной цене, а «откат» переводился на различные оффшоры, принадлежавшие торговым менеджерам. На «левых» счетах скопилось намного больше «потерянных» компанией «Crown Resources» 5 млн долл. Компания вела разбирательство с нечистоплотными менеджерами в британском суде. Комментируя ситуацию, один из аналитиков говорил, что потери на трейдинге возникают почти у всех нефтяных компаний, просто никто не хочет в этом признаваться. Между трейдерами и их работодателями существует извечный конфликт. Торговцы всегда обладают довольно большой самостоятельностью действий. Когда кто-то из них выходит на определенный уровень профессионализма, ему часто хочется использовать свой опыт в личных целях. Иногда, если трейдер заключает хороший контракт, но при этом «крадет» 20—30 центов с 1 барреля нефти, работодатель даже закрывает глаза на упущенную прибыль.

Для того чтобы контролировать ситуацию, в компании «ТНК», аффилированной с владельцами компании «Crown Resources» после этого случая ввели практику частичной продажи объемов нефти на открытых тендерах. А компания «Сибнефть» перевела основной объем экспорта на полностью подконтрольную дочернюю компанию.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Каким образом менеджеры могли контролировать ситуацию, рассмотренную в задании, и не допустить хищения?
2. Оцените мероприятия, предпринятые для контроля ситуации.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 14

Воровство на производстве, по мнению специалистов, наносит наибольший ущерб предприятию, когда возникает круговая порука.

Коммерческий директор одной мебельной фабрики из-за воровства провел кадровую реорганизацию производства. В реализацию «левой» продукции были вовлечены ключевые сотрудники — начальники смен, бригадиры. Качественную материальную проверку можно провести только при остановке работ, а это нецелесообразно. В данном случае воровство было обнаружено случайно — одного из сотрудников обделили. Процесс был запущен. Коммерческому директору пришлось идти на кардинальные меры — уволить провинившихся сотрудников и набрать новых.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Почему существовала возможность воровства на мебельной фабрике?
2. Как бы вы поступили на месте коммерческого директора?
3. Что должны сделать менеджеры предприятия для профилактики подобных ситуаций?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 15

Все методы предотвращения хищений на предприятии можно подразделить на три типа: во-первых, это физическая охрана, которая наиболее актуальна для производственных предприятий; во-вторых, усиление систем контроля и учета, организация специализированных контрольно-ревизионных подразделений; в-третьих, создание системы мотивации, поощряющей добросовестность сотрудников.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какой из методов вам кажется наиболее эффективным? Ответ обоснуйте.
2. Что могут включать в себя системы контроля и учета?
3. Что представляет собой система мотивации, благодаря которой менеджеры могут поощрять добросовестность сотрудников?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 16

В гостиничном бизнесе большую роль играет контроль качества обслуживания. В отелях контроль качества обслуживания достигается путем скрытых проверок и проведения анкетирования гостей. При скрытых проверках эксперт приезжает в гостиницу под видом гостя и согласно специальным критериям оценки для разных служб делает у себя определенные пометки, на основании которых затем составляет отчет. Это необходимо для того, чтобы вовремя выявлять недостатки в работе персонала, внедрять новые технологии и помогать в решении текущих проблем.

В целях мониторинга качества гостиничных услуг во многих гостиницах проживающих при отъезде просят заполнить небольшие анкеты. Заполненные анкеты обычно сдают вместе с ключами в службу приема и размещения, а затем их изучают в службе маркетинга и рекламы. Особое значение при этом имеет оперативный анализ отчетных данных по многим аспектам производственной деятельности. Эти сообщения служат для управленческого звена системой раннего предупреждения. Анализ, в частности, подлежат следующие данные: процент гостей, которых удалось обслужить сразу (без ожидания); время, затраченное на уборку гостевого номера; график профилактического обслуживания номеров, оборудования, систем и пр.

Результатом внедрения подобной системы мониторинга качества в гостиничном комплексе является снижение оперативных издержек, сокращение текучести кадров и неуклонный рост прибыли. Наиболее важной наградой является оценка гостей и признательность данному гостиничному комплексу.

Управление качеством услуг — сложный многоаспектный процесс, требующий системного подхода к решению многих вопросов как внутреннего, так и внешнего характера по отношению к организационным, экономическим и социальным направлениям деятельности гостиничных предприятий. Кроме управления качеством внутри компании необходимо отслеживать показатели качества работы поставщиков, при этом контролируют своевременность, качество и номенклатуру поставок по многим позициям. В данном случае преследуют цель сделать поставщика постоянным партнером.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Каким образом осуществляют контроль качества обслуживания в современном гостиничном предприятии?

2. Что представляет собой скрытая проверка?
3. Каков результат внедрения системы мониторинга качества в гостиничном комплексе?
4. Какую роль играют менеджеры в решении данной проблемы? Объясните подробно.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 17

Среди видов контроля особое место занимают следующие три: предварительный, промежуточный и заключительный.

В гостинице после выезда одного гостя и перед заселением другого в номер горничная проводит уборку. После этого старшая горничная или менеджер (в разных гостиницах по-разному) проверяет степень готовности номера к заселению: качество уборки, наличие расходных материалов (мыло, шампунь, туалетная бумага и т.п.).

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Дайте характеристику каждого вида контроля.
2. Какой вид контроля осуществляют в гостинице перед заселением гостя в номер? Ответ обоснуйте.
3. Какую роль играют менеджеры в организации действенного контроля за работой сотрудников гостиницы? Объясните подробно.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНТРОЛЯ»*

Руководитель игры:

1) распределяет в предварительном порядке участников игры по группам в соответствии с объектами контроля;

2) в зависимости от состава участников готовит сценарий и регламент, дает конкретные задания по подбору необходимых для игры нормативных документов;

3) проводит инструктивное совещание руководителей групп, на котором определяет объекты контроля, виды и этапы контроля.

* Вачугов Д.Д. Практикум по менеджменту : деловые игры : учеб. пособие / Д.Д. Вачугов, Н.А. Кислякова. — М. : Высш. шк., 1998.

Участники игры:

1) по заданию руководителя игры подбирают необходимые нормативные документы для анализа работы предприятия и реальные показатели работы;

2) знакомятся с методикой оценки эффективности управленческой деятельности по следующим формулам:

- экономическая эффективность управленческой работы

$$\mathcal{E}_{y.p} = \frac{A}{Z_{\text{пр}}},$$

где A — доход за один год; $Z_{\text{пр}}$ — затраты на производство и реализацию за год;

- уровень рентабельности производства и реализации продукции

$$y_{p.p} = \frac{A_{\text{ч}}}{O_{p.p}},$$

где $A_{\text{ч}}$ — чистый доход; $O_{p.p}$ — объем реализации продукции;

- эффективность использования материальных запасов по стоимости реализованной продукции

$$\mathcal{E}_{m.z.p} = \frac{O_{p.p}}{C_{m.z}},$$

где $O_{p.p}$ — объем реализации продукции; $C_{m.z}$ — стоимость материальных запасов;

3) готовят предложения по объему контроля на каждом из объектов контроля для обсуждения в игровых группах.

Цель игры: приобрести практические навыки в организации контроля по его видам и этапам.

Условия игры:

1) предприятие работает ритмично, поставки и сбыт осуществляются без срывов, норма прибыли соответствует среднеотраслевой;

2) исходные данные для контроля участникам игры раздает преподаватель;

3) руководители предприятия и среднее звено управляющих выступают в роли проверяемых; специально назначенные студенты выполняют роль контролеров (по объектам контроля);

4) доля производственных запасов сырья, основных материалов и полуфабрикатов в общей сумме оборотных производственных фондов составляет 38,4 % (это соответствует показателю доли производственных запасов для отраслей машиностроения и металлообработки на начало 1990-х гг.).

Сценарий игры: руководитель игры ставит задачу перед всеми участниками игры — определить коэффициенты эффективности управления, уровня рентабельности и использования материальных запасов. Данную работу проводят по упрощенной схеме с использованием трех приведенных формул.

После выполнения этой задачи руководитель дает вводную задачу: в следующем году предприятие увеличивает объем производства основной продукции на 5 %. Необходимо разработать ряд мер по повышению эффективности управления, уровня рентабельности и более эффективному управлению материальными запасами.

По решению преподавателя — руководителя игры выбирают одну проблему, на которой сосредоточивают все внимание и делают попытку решить ее наиболее полно. Это связано с ограниченными учебными рамками временем и невозможностью решить все проблемы, возникшие в связи с расширением производства. Такой проблемой может стать повышение эффективности управления материальными запасами.

При изучении мировой практики деятельности менеджеров в данном направлении следует учитывать отечественный, американский и японский опыт.

Американский опыт управления запасами, описанный в учебнике М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури «Основы менеджмента»*, сводится к следующему.

Цель создания запасов — это образование определенного буфера между последовательными поставками материалов и исключение необходимости непрерывных поставок.

Существуют три основных типа запасов:

- 1) запасы исходных материалов, закупленных комплектующих деталей и расходных материалов для создания буфера между объемом закупок и объемом их потребления в производстве;
- 2) запасы так называемого незавершенного производства, создающие буфер между последовательными производственными операциями;

* Мескон М. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2006.

3) запасы готовой продукции, которые являются буфером между производительностью операционной системы и скоростью отгрузки или продажи продукции.

Это, по мнению американских специалистов, обеспечивает оперативную гибкость, можно закупать материалы или производить товары экономически выгодными партиями.

Управленческие решения по запасам принимают по двум направлениям: времени выдачи заявки на закупку или производство; количеству и объему закупки. Эти решения оказывают влияние на производственные издержки, стоимость предметов закупки, издержки на оформление заказа, хранение материально-технических запасов (по времени, качеству и т.д.).

В отличие от американского японский подход к управлению запасами заключается в следующей основной концепции: «точно вовремя». При этой системе управления запасами материалы, детали, изделия, инструменты поступают точно к моменту, когда они нужны. М.Мескон и его соавторы считают, что японские специалисты опережают американских по крайней мере в трех отношениях: 1) они гораздо более настойчивы в деле минимизации материально-технических запасов; 2) успешнее и эффективнее применяют эти системы; 3) проделали огромную работу по интеграции своих систем управления материально-техническими запасами со своей философией бизнеса, своими подходами к управлению качеством, внедрением автоматизированной системы управления производством (АСУП) и т.д.

Следует учитывать национальные традиции, обычаи, привычки, территории, исторический опыт предпринимательства и менеджмента, среднюю интенсивность труда, уровень жизни и многое другое, что влияет на выбор форм и методов управления в России.

На отечественных предприятиях оценку запасов проводили как оценку оборотных производственных фондов.

Руководитель игры после повторения студентами основных положений из имеющегося мирового опыта управления запасами предлагает более подробно и внимательно рассмотреть проблему повышения эффективности управления запасами на «своем» предприятии с учетом состояния российской экономики: неуклонного спада объемов отечественного производства, нехватки финансовых средств, взаимных неплатежей, нарушения традиционных экономических связей, коррупции, взяточничества, разгула преступности, теневых структур и других негативных явлений.

Участники игры проводят необходимые расчеты и намечают меры по повышению эффективности управления запасами. Каждая группа участников игры вырабатывает свой подход с использованием мировой практики и конкретных российских условий.

Преподаватель — руководитель игры предлагает участникам обменяться мнениями по данному вопросу и выработать приемлемую концепцию повышения эффективности управления материальными запасами в целом для данного предприятия.

Руководитель игры подводит итоги дискуссии, затем участники игры должны документально оформить принятые решения.

Регламент (расписание) игры: время на деловую игру — 4 ч. На первую часть «Определение эффективности управления, уровня рентабельности и состояния дел с запасами» может быть выделено до 1,5—2,0 ч; на вторую часть «Решение проблемы повышения эффективности управления запасами» — оставшееся время.

Итоги игры:

1) письменно оформленные предложения по трем направлениям игры: предложения по совершенствованию управления при готовящейся схеме расширения объемов производства на 5 %; по росту рентабельности и сокращению запасов;

2) руководство предприятия дает отчеты в целом по предприятию, руководители отделов и служб по своим подразделениям.

Глава 11

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 1

По мнению некоторых специалистов, одним из первых, наиболее успешных лидеров-менеджеров в мировой истории был Моисей. В книге Д. Брауна «Моисей о менеджменте» описаны 50 уроков лидерства от величайшего лидера всех времен.

В 30-м уроке рассмотрены производственные конфликты и способы их решения. В качестве примера приведена одна из историй, которая произошла в те сорок лет, которые провел Моисей со своим народом в пустыне.

Моисею пришлось столкнуться с открытым мятежом. Лидером мятежников стал человек по имени Койрах, который без труда собрал группу недовольных. Их было 250 чел., и они были недовольны тем, что Моисей и Аарон объявили себя выше всех остальных.

Моисей никогда не жаждал этой миссии и уже многие годы вынужден был выслушивать нытье израильтян. Ответ его был быстрым и решительным. Он предложил дожидаться утра, которое покажет, кого изберет Господь, тот и будет свят. Сказал: «Вот что сделайте: возьмите себе совки, Койрах и все сообщники его, и положите в них огонь, и кладите на них курение перед Господом завтра. И будет: человек, которого изберет Господь, тот свят».

На следующее утро Моисей и Аарон стояли против 250 бунтовщиков, и у каждого в руках была жаровня с углем. Моисей сказал: «Посему узнаете, что Господь послал меня совершать все деяния эти, а не выдумал я это: если смертью всякого человека умрут они и предрешенное всякому человеку постигнет их, то не Господь послал меня. Если же нечто необычное сотворит Господь, и разверзнет земля уста свои, и поглотит их и все, что у них, и сойдут они живыми в преисподнюю, то узнаете вы, что люди эти прогневали Господа». И было, как только закончил он гово-

речь речи эти, расступилась земля под ними. И разверзла земля уста свои, и поглотила их, и дома их, и всех людей Койраха, и все достояние».

Все, кто стоял с Койрахом, провалились в пропасть, а стоявшие рядом с Моисеем выжили.

Если проанализировать описанную ситуацию с точки зрения менеджмента и почерпнуть уроки разрешения конфликтов на примере того, как Моисей ответил Койрагу, то можно отметить следующие стратегии.

1. Первым желанием Моисея было выиграть время, и он всем предложил собраться на следующее утро и посмотреть, каким образом разрешится конфликт. В трудной ситуации наиболее правильный первый шаг — это выиграть время. Однако он не откладывал решение проблемы надолго, а только до следующего дня. Тем самым он был гарантирован от того, что Койрах успеет найти себе новых сторонников.

2. Второй главный элемент стратегии Моисея заключался в том, что он обращался к третьей стороне в целях оценить сравнительные достоинства позиций — своей и оппонента. Он не позволял втянуть себя в конфликт, а положился на Господа. У него был четкий критерий для интерпретации божьего решения: если Койрах останется жив или умрет естественной смертью, то Моисей потеряет право быть вестником божьим. Если же Койрах и его единомышленники умрут необычным образом, то это докажет, что Бог выбрал Моисея лидером израильтян.

Подобный план действий и до сих пор является чрезвычайно эффективным. Когда разгорается серьезный конфликт, имеет смысл переждать некоторое время, чтобы участники конфликта поостыли. Если конфликт не утихает, следует обратиться к третьей стороне — консультанту, медиатору, арбитру. Моисей сказал: «Пусть Господь нас рассудит». Конечно, от консультанта не требуется быть всемогущим, ведь он должен быть только в курсе основных проблем и иметь опыт в разрешении конфликтных ситуаций.

В современном менеджменте бизнес-лидеры все чаще приходят к выводу, что привлечение внешнего арбитра предпочтительнее долгих судебных баталий. Некоторые специалисты считают, что следует обратить внимание участников конфликта на то, что они разделяют взгляды на общие цели компании, и именно это может стать наиболее эффективным способом разрешения конфликта. Когда у людей есть согласие в бизнес-целях, они увидят: даже если система выстроена таким образом, что неизбежны кон-

фликты, ее все-таки можно заставить работать. Эти люди согласились открыто обсудить реальные противоречия, бюджеты и в дальнейшем работать ради общих целей.

Подобное решение может быть достигнуто только при участии третьей стороны. Иногда проблемы, которые не решались месяцами, вдруг оказываются исчерпанными за один миг благодаря вмешательству в спор объективной третьей стороны. Когда человек стремится отвлечься от своих личных целей и сосредоточиться на решении общих задач, многие конфликтные ситуации разрешаются.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какой метод использовал Моисей в разрешении ситуации?
2. Каким образом современные менеджеры могут использовать предложенный Моисеем метод в бизнесе при решении конфликтных ситуаций?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 2

Английский специалист по конфликтам Р.Брамсон составил классификацию инициаторов конфликтов. Он выделяет пять типов инициаторов конфликтов: агрессивные, «жалобщики», «нерешительные», «тревожные личности», «всезнайки».

I. Агрессивные — подразделяются на три вида: «танки», «снайперы», «взрывники».

1. «Танки» — наиболее явно выраженный тип агрессивных личностей. Для них характерны самоуверенность, громкий голос, невнимание к окружающим. Они абсолютно уверены в своей компетенции и прекрасном знании интересов и мнений коллег. Они особенно не любят агрессивных реакций со стороны тех, с кем общаются. С ними трудно, но можно ладить. Для этого нужно смотреть им прямо в глаза, называть по имени и фамилии, а при высказывании несогласия чаще употреблять такие выражения, как «по моему мнению», «на мой взгляд» и т.п. Для того чтобы добиться в споре с ними каких-либо успехов, нужно дать им возможность «выпустить пар», после этого они нередко становятся даже «ручными».

2. «Снайперы» — действуют иначе, преимущественно исподтишка. Они ехидничают, отпускают в адрес людей всякие колко-

сти, остроты и тем самым сеют недоверие между членами группы, дезорганизуют коллективные действия. Наиболее эффективное оружие против «снайперов» — прямая атака. Для того чтобы нейтрализовать «снайпера», нужно потребовать от него подробно объяснить замечание или остроту, а затем непременно попросить дать конструктивное предложение. Обычно после этого «снайпер» затихает и ведет себя скромнее. Ставя «снайперов» на место, важно избегать прямых оскорблений, давать им возможность сохранить свое лицо. В противном случае они взрываются или затаиваются «с камнем за пазухой» до удобного случая.

3. «Взрывники» — люди, которые способны внезапно оглашать помещение криками, обрушиваться на оппонентов с бранью. Они часто так артистично выходят из себя, что создают впечатление, будто их действительно сильно обидели или кто-то делает под них «подкоп». Нейтрализовать конфликтный потенциал подобных людей довольно просто: им дать выплеснуть из себя накопившиеся эмоции. В таком случае через некоторое время (5—10 мин) они резко смягчаются, а то и начинают извиняться.

II. «Жалобщики» — типичные провокаторы конфликтов. В чем угодно они склонны усматривать личные оскорбления и жаловаться по этому поводу во все инстанции. Обычно они так красочно описывают свои «беды», что у незнающих их слушателей нередко складывается мнение в их пользу. «Жалобщики» хотят, чтобы им уделяли много внимания, слушали их в спокойной обстановке и непременно сидя. С ними нельзя соглашаться или доказывать их неправоту. Лучше попросить их изложить все кратко своими словами или в письменной форме и дать понять, что их переживания замечены.

III. «Нерешительные» — непосредственно не порождают конфликт, но создают благоприятную для него обстановку и провоцируют других на конфликтные действия. Встречаются два вида «нерешительных».

1. «Аналитики» — это перестраховщики, боящиеся допустить малейшую ошибку.

2. «Добряки» — люди, никогда не выступающие против из боязни нажить себе врагов.

Своей нерешительностью такие люди вызывают раздражение окружающих, поэтому из-за них часто нарушается трудовой ритм. Будучи слишком осмотнительными, такие работники отличаются исполнительностью.

Как правило, «нерешительные» сторонятся тех, кто оказывает на них давление. Работникам такого типа необходимо четко ста-

вить задачу, определять срок ее исполнения, а также, особенно «добрякам», указывать на их обязанности по пресечению или недопущению различного рода беспорядков и организационных нарушений.

IV. «Тревожные личности» («безответственные») — люди мнительные и подозрительные. Они обладают реактивной, ответной, по их убеждению, агрессивностью. Тревога порождает у них не уход от конфликта, а агрессию. Лучше всего на таких людей действует дружеское расположение к ним. С ними не нужно тратить время на разговоры. Если они чувствуют к себе теплое отношение, то их поведение постепенно нормализуется.

V. «Всезнайки» («эрудиты») — сотрудники, которые пытаются создать у окружающих впечатление, что они все знают, и при этом постоянно лезут не в свое дело. Их подразделяют на подлинных и «липовых» эрудитов. Суждения первых в большинстве случаев профессионально обоснованы, вторые же лишь на словах пытаются доказать свой профессионализм. «Липовых» эрудитов легко поставить на место, показав их необоснованную претензионность и профессиональную несостоятельность. Подлинные эрудиты являются ценными работниками, однако своим вызывающим поведением они нередко порождают у окружающих раздражение и чувство неполноценности. Если они слишком зарываются, то их можно остановить, «отрезвить» конкретными вопросами, просьбой высказать собственные конструктивные предложения. Следует учитывать, что «эрудиты» редко признают свои ошибки.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с классификацией Р. Брамсона? Можно ли ее дополнить другими типами инициаторов конфликтов?
2. Следует ли менеджеру принимать на работу (увольнять) конфликтных сотрудников?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 3

«Как воздействовать на трудного клиента» (по материалам журнала «Горячая линия. Туризм» № 10 (43) октябрь 2003).

«Известно, сколько конфликтов возникает во время общения менеджеров с клиентами в туристских фирмах. Они часто связа-

ны с тем, что попадаются «трудные» клиенты. С такими клиентами не складывается идеальная формула дружественных отношений «турист — компания». Они морочат голову, надоедают, мучают и, случается, даже мстят.

Выделено несколько групп трудных клиентов, посещающих турфирмы и собирающихся купить тур.

1. «Зануда» — самый распространенный тип. Менеджер много раз объясняет ему, что выкупать билеты нужно в среду вечером, а он все равно звонит и спрашивает о деталях по несколько раз на дню или приходит и стоит (сидит) над душой. Он не издевается и не глупый — просто чересчур ответственный.

2. «Наездник» — ведет себя активно и агрессивно, ждет повода, чтобы прицепиться к какой-нибудь мелочи и «наехать» на менеджера от всей души. Такой клиент может кричать на пустом месте, обещать сравнять офис с землей. Есть две разновидности таких клиентов. Подмечена закономерность: чем громче кричит такой клиент, тем менее он опасен. Более опасна другая, молчаливая разновидность клиентов, которые предпочитают злобно сопеть на каждого задержавшегося на пять минут менеджера. Известны случаи, что «наездникам» удавалось стравливать между собой отправляющую и принимающую стороны.

3. «Путаник». Такой клиент все время забывает, где у него лежит паспорт, кто ему порекомендовал данную фирму и когда нужно прийти в следующий раз. Иногда путает даты. Может десять раз передумать, прежде чем остановить свой выбор на какой-то конкретной стране, а в последний момент сменит Норвегию на Тунис. Бывают, например, случаи, что такой клиент звонит из аэропорта и сообщает, что пропустил рейс. В конце концов, «путаника» забывают после экскурсии где-то на коралловом острове. При этом такой клиент ни в чем не винит ни фирму, ни ее сотрудников, но и не понимает, почему сотрудники фирмы при его появлении и сияющем лице начинают скрипеть зубами.

Методика защиты при работе с «трудными» клиентами отрабатывалась пострадавшими менеджерами в течение многих лет и стала руководством к действию на многих фирмах.

Рекомендация 1. «Зануду» надо в упор не видеть и отмахиваться от него, как от мухи. В критических ситуациях полезно повысить голос и обвинить в нарушении дисциплины, а ее он ценит и поэтому временно отступит.

Рекомендация 2. С «Наездником» спорить не стоит — нельзя переходить на его тон. Нужны безупречная вежливость, радушие

и полная готовность исполнять все его пожелания. Тогда «наездник» лишится почвы под ногами, потому что только и ждет, когда менеджер сорвется. Нельзя давать ему шанс. Наиболее действенным рецептом является следующий: временно очаровать — такие персоны очень податливы на лесть и сразу сдаются.

Рекомендация 3. С «Путаником» придется понынчиться. Нужно будет все записать, распечатать и десять раз все объяснить, но это следует делать только в том случае, если игра стоит свеч и он дорог как клиент. Если он, по мнению менеджера, не интересен фирме, то лучше сразу отсылать его прямо к начальству и пусть оно разбирается само.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какой бы вы предложили метод работы с «трудными» клиентами и выход из создавшихся ситуаций?
2. Придумайте и разыграйте ситуации в ролях.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 4

Банковская деятельность обладает значительной спецификой. Постоянная работа с деньгами требует профессионализма, повышенного внимания, четкости. Накапливающаяся усталость может явиться причиной фатальных ошибок в работе. Физические и психоэмоциональные перегрузки способствуют возникновению стресса. Среди рецептов от стресса на одном из первых мест находится спорт.

Банкиры — народ нестандартный, в том числе и в плане своих увлечений. Топ-менеджеры российской холдинговой компании «Интеррос» в этом отношении не являются исключением. За ними давно закрепились репутация истинных спортсменов, увлекающихся не только традиционными видами спорта — горными лыжами, кикбоксингом, футболом, баскетболом, теннисом, но еще и экстремальным туризмом. Так, например, группа менеджеров компании решила покорить Северный полюс. Планировался двухдневный перелет пассажирским самолетом до Хатанги, пересадка на Ан-74 до острова Среднего архипелага Северная Земля, затем — до Ледовой базы, маленького северного поселка и, наконец, прямой путь на вертолете до Северного по-

люса. На последнем участке туристского маршрута банкиров ждали как привычное для этих мест катание на оленях, так и сюрприз: московских гостей пригласили посмотреть на обнаруженного во льдах мамонта.

На Северном полюсе менеджеры пробыли в общей сложности около 2 ч, успев за это время не только водрузить флаг России, «Интерроса» и банка «МФК», но и сыграть в мини-футбол. Погода была вполне футбольной: полярный день на Северном полюсе выдался солнечным и по-весеннему «жарким»: -35°C при сильно разреженном воздухе. Усталые, но довольные топ-менеджеры вернулись в Хатангу, где их ожидал прямой рейс в Москву. Полные впечатлений от только что увиденного, они условились, что следующую поездку совершат уже на Южный полюс.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Что такое стресс? Почему так опасны его последствия?
2. Как сказывается стрессовая ситуация на работе коллектива? Какую роль должен играть менеджер в решении данной проблемы?
3. Какие еще способы борьбы со стрессом вам известны? Приведите необходимые аргументы и конкретные примеры.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 5

Небольшой город Балабаново в Калужской области знаком почти всем жителям нашей страны по спичкам, выпускаемым на местной спичечной фабрике. В 1990-х гг. фабрика превратилась в ЗАО «Плитспичпром» и помимо традиционных спичек освоила выпуск древесно-волоконистых плит (МДФ), используемых в производстве мебели. Компания «Плитспичпром» является градо- и бюджетообразующим предприятием.

Сложные и во многом необычные для бывшего советского предприятия условия рыночной экономики поставили предприятие в середине 1990-х гг. на грань остановки. Для жителей Балабанова банкротство фабрики обернулась бы тяжелыми последствиями. Другого сколько-нибудь значимого производства в городе нет. Поэтому своему выживанию предприятие обязано прежде всего своему генеральному директору А. Шарыпову.

В сложной ситуации он нашел верный выход: сумел отыскать и убедить инвестора — московский промышленный холдинг «Металлоинвест» в перспективности производства продукции своего предприятия. В результате холдинг вложил в предприятие 4 млн долл. в обмен на 51 % акций фабрики.

Финансирование оправдало себя: полученные от «Металлоинвеста» средства позволили ЗАО «Плитспичпром» не только погасить задолженность перед бюджетом и по заработной плате, но и значительно обновить и расширить производство. Уже через год был запущен современный цех по производству древесно-стружечных плит (ДСП).

Кризис 1998 г. пошел ЗАО «Плитспичпром» только на пользу. Спрос на спички возрос в несколько раз, а плиты, производимые фабрикой, вследствие резкого сокращения импорта стали востребованы на внутрисоюзском рынке. В то же время компании «Металлоинвест» для преодоления последствий кризиса пришлось мобилизовать все свои активы. Руководство холдинга предприняло попытку оптимизировать финансовую и маркетинговую политику ЗАО «Плитспичпром». Контрольный пакет акций давал компании «Металлоинвест» полное право на участие в делах предприятия.

Однако эти попытки вызвали отчаянное сопротивление нового руководителя фабрики. По указанию генерального директора Н.Егеревы из протокола счетной комиссии фабрики задним числом были исключены две из четырех фирм, представлявших интересы компании «Металлоинвест». В результате этого был избран лояльный Н.Егереvu совет директоров предприятия. Московских акционеров объявили «чужаками» — против них последовательно настраивали коллектив предприятия. Даже вошедшим в состав совета директоров трем представителям холдинга перестали предоставлять какую-либо информацию о положении дел на предприятии. Их не пускают на территорию предприятия.

Руководство ЗАО «Плитспичпром» инициировало судебную тяжбу о признании незаконной покупки компанией «Металлоинвест» контрольного пакета акций. При этом об инвестициях, вложенных «Металлоинвестом» в реконструкцию производства, руководство ЗАО «Плитспичпром» предпочитает не вспоминать, объясняя свою позицию просто: «чужаки» намерены оставить рабочих без заработной платы, забрать у фабрики всю прибыль и лишить областной бюджет налогов. Не дожидаясь окончательного судебного решения, руководство фабрики, не ограничиваясь борьбой на правовом поле, делает все возможное для эскалации

конфликта. Хотя компании «Металлоинвест» все же удалось переизбрать совет директоров и провести решение о смещении генерального директора с занимаемой должности, сам Н. Егоров с этим решением не согласен и продолжает занимать свой кабинет. Двоевластие в ЗАО «Плитспичпром» продолжается.

Тем временем непосредственно для фабрики последствия затянувшегося противостояния могут оказаться весьма плачевными. Может потребоваться немало времени, чтобы вернуть доверие инвесторов к предприятию.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. В чем состоит основная причина конфликта хозяйствующих субъектов? Постарайтесь обосновать позицию каждой из сторон.
2. На основе приведенной информации постройте схему конфликта.
3. Перечислите основные элементы данного конфликта.
4. К какому из основных видов конфликтов можно отнести данный конфликт?
5. Какой вариант решения конфликта в наибольшей степени подходит для данной ситуации?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 6

Работа менеджера сложна и напряженна. Физические и психоэмоциональные перегрузки провоцируют стресс, что влечет за собой снижение его работоспособности, апатию, повышенную раздражительность и другие негативные последствия. Далее рассмотрены отдельные причины стресса; задачи, требующие решения, и возможные пути разрешения проблемы.

Причина стресса: слишком большой объем работы.

Задача: упорядочить объем работы.

Пути решения следующие:

- распределить задачи по степени важности (расставить приоритеты) — менее значимые решить в первую очередь или отдать на исполнение, делегировав свои полномочия одному из подчиненных;
- упорядочить режим своей работы, позволяющий справиться с менее серьезными заданиями быстрее и освободить время для более важных дел. Четкий распорядок со-

хранит время и нервы, так как всегда будет известно, что делать дальше;

- определить свой пик энергетической активности и решать в это время наиболее важные задачи. Если, например, лучше всего работаете по утрам, то в начале рабочего дня нужно заняться неотложными делами. Если же подъем сил ощущается днем, с утра лучше решать второстепенные задачи;
- если собственными усилиями причину стресса не удастся ликвидировать, нужно обратиться к вышестоящему руководству с просьбой о сокращении объемов работы. Иногда начальство из-за собственной занятости не знает, что происходит на нижнем уровне управления и не в курсе того, что менеджеры и сотрудники перегружены работой.

Причина стресса: потерял интерес к работе.

Задача: возродить былой интерес к работе.

Пути решения следующие:

- проявить инициативу и попробовать найти в своей работе какой-то новый, интересный аспект. Это может быть, например, привлечение новых клиентов, помощь практиканту в обретении необходимых профессиональных навыков и др. Такие инициативы не только возродят интерес к делу, но и могут открыть перед менеджером дополнительные возможности по реализации перспективы его профессионального роста;
- позаботиться лично о себе. Люди, «перегоревшие» на работе, зачастую пренебрегают своими личными делами. Крайне необходимо больше внимания уделить семье. Не следует отказываться от занятий спортом, поскольку это отличный способ поднять себе настроение. Следует выделить время на полноценный обед, вместо того чтобы на ходу «перехватывать» бутерброды. Хорошая еда делает человека более счастливым;
- сделать рабочий день менее монотонным. Если обычно день начинается с бумажной работы, можно попробовать вместо этого сделать несколько важных звонков или ответить на письма. В этом случае сегодняшний день уже не покажется точно таким же, как и вчерашний. В конечном итоге это должно прибавить сил и хорошего настроения.

Причина стресса: ощущение, что вас недооценивают.

Задача: научиться ценить себя.

Пути решения следующие:

- попросить вышестоящего руководителя высказать свое мнение о вашей работе. Можно спросить, например, был ли достаточно полным последний отчет и удовлетворяют ли руководство результаты работы руководимого вами подразделения. Нужно быть готовым к критике, поскольку работа начальника как раз и состоит в том, чтобы указывать на недостатки и таким образом помогать работать лучше;
- показать пример окружающим, выстроив характер общения с ними так, как вам хотелось бы, чтобы они вели себя с вами. Например, похвалите начальника за удачно проведенные им переговоры с заказчиком. Выскажите одобрение сотрудникам по поводу высокого качества выполненной коллективом работы. При этом нужно сосредоточиться на тех аспектах поведения начальника и коллег, которые вам нравятся;
- похвалить себя, составив перечень своих личных последних достижений. Нужно чаще заглядывать в этот список и гордиться сделанным. Научившись ценить себя, можно надеяться, что вас обязательно оценят и другие.

Причина стресса: топ-менеджер — авторитарный руководитель.

Задача: найти общий язык с начальником.

Пути решения следующие:

- попытаться предложить вышестоящему руководителю альтернативные пути управления, если он педант и консерватор, например, в строжайшем соблюдении распорядка дня или представлении отчетов в строго установленное время. Ведь топ-менеджеры — тоже люди, и многие вещи им вполне можно объяснить, делая акцент на конечном результате работы, а не форме и способах ее выполнения;
- поговорить наедине с начальником, если причиной конфликта с ним являются ваши личные качества или поведение. Не нужно замыкаться в себе и избегать общения с ним. Вместо того чтобы критиковать топ-менеджера,

в разговоре с ним необходимо сосредоточиться на том, что вам мешает в работе;

- адаптируйтесь к неизбежному, если все перечисленное не помогает. Поскольку начальника, похоже, не изменить, единственный способ решения проблемы — воспринимать происходящее как ценный положительный опыт. Работа с авторитарным руководителем трудна, но придает большую уверенность в себе, учит быстрее находить общий язык даже с самыми сложными людьми.

Причина стресса: в компании происходят изменения (например, укрупнение подразделений).

Задача: найти возможность обратить перемены в свою пользу.

Пути решения следующие:

- изменить свое отношение к переменам, поскольку вряд ли есть возможность на них лично повлиять. Хотя от постоянно возникающих проблем трудно сосредоточиться, нужно постараться отыскать что-то позитивное в происходящем;
- спокойствие и концентрация внимания, вполне вероятно, помогут увидеть ситуацию как, например, благоприятную возможность для позитивных карьерных изменений;
- следует подумать над тем, как заставить ситуацию работать на себя. Можно предложить руководству, например, свою помощь в участии в новом проекте, поменять отдел или поговорить о переезде в другой офис.

Причина стресса: сложные отношения менеджера с сослуживцами.

Задача: упорядочить характер взаимоотношений.

Пути решения следующие:

- сведите контакты с сотрудниками, которые чрезмерно вас раздражают, к минимуму. Не нужно считать это мелочностью и терпеть. Негативное влияние на работу нельзя недооценивать, так как это наверняка вредит работоспособности;
- объяснитесь с людьми, высказав свое мнение вежливо, но прямо. Например, потребуйте порядка и тишины на рабочем месте. Если же, например, ленивый сотрудник

постоянно задерживает выполнение общего проекта, сначала похвалите его за то, что ему удастся лучше всего, а затем накажите за упущения в работе;

- заручитесь поддержкой топ-менеджера по принятию более решительных мер, когда все способы справиться со сложными сотрудниками потерпели неудачу. В любом случае постарайтесь не нервничать и сосредоточьтесь на тех аспектах работы, которые можете контролировать самостоятельно.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Что можно найти общего в отмеченных причинах стресса?
2. Нужно ли менеджеру стремиться к полному исключению стресса?
3. Постарайтесь продолжить соответствующие перечни путей решения проблемы стресса.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 7

Екатерина Николаевна — менеджер структурного подразделения в российской компании. Коллектив, который она возглавляет, дружный и работоспособный, за исключением одной чрезмерно словоохотливой сотрудницы. По словам Екатерины Николаевны, она ходит жаловаться на нее и коллег в соседние отделы и службу персонала. Говорит, будто к ней придираются, потому что хотят от нее избавиться. Екатерина Николаевна считает, что лишь требует, чтобы она, как и другие сотрудники, серьезнее относилась к выполнению своих обязанностей. Поэтому когда сотрудники предложили менеджеру подумать о возможности ее увольнения, Екатерина Николаевна отказалась. Она считает, что это наиболее простой, но не лучший способ решения проблемы, решила, пусть конфликт погаснет сам собой.

Эксперт по работе с кадрами комментирует ситуацию следующим образом: приведенная выше ситуация создает моральный дискомфорт в коллективе. Не нужно строить иллюзий, что конфликт может самоликвидироваться.

Первый вариант решения проблемы — административный. Менеджеру необходимо обратиться к должностной инструкции этой сотрудницы и правилам внутреннего трудового распорядка.

По закону работник имеет право на обеденный перерыв и так называемые технологические перерывы, если постоянно работает, например, с персональным компьютером. Если работник тратит время отдыха для жалоб в службе персонала — оснований для административных мер нет. Если же он покидает свое место в рабочее время без уважительных причин, это можно трактовать как дисциплинарное нарушение. Если Екатерина Николаевна уверена, что сотрудница отдела необоснованно предъявляет претензии (распространяет сведения о взглядах, убеждениях, об отношениях с другими людьми, частной жизни менеджера или коллег по работе), нужно написать жалобу руководителю компании и настаивать на принятии мер административного характера.

Второй вариант — менеджер вправе ознакомиться с личным делом сотрудницы, ее персональными данными, что позволит сделать полезные выводы об уровне ее притязаний. Можно предложить сотруднице в письменной форме изложить свою позицию, подкрепив ее фактами и аргументами. После этого нужно обсудить ситуацию в коллективе, пригласив руководителя службы персонала. Обсуждение должно проходить без выпадов в чей-либо адрес. Если сотрудница убедится в неправомерности своих притязаний и жалоб, ее пыл умерится и конфликтная ситуация разрешится.

Третий вариант — увольнение в случае, если не действуют два первых варианта.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. К какому типу аномальных работников можно отнести сотрудницу подразделения, которое возглавляет Екатерина Николаевна?
2. Какой из возможных вариантов (включая вариант менеджера) вы бы выбрали? Приведите необходимые аргументы.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 8

Алексей, 40 лет, три года работает бухгалтером в типографии. Заработная плата не растет, да и отношения с менеджером складываются не лучшим образом. По мнению Алексея, начальник, не скрывая недоброжелательности, постоянно его третирует, старается усложнить ему жизнь: утром дает одно задание, вечером его

отменяет или придумывает другое, противоположное тому, что поручал. У Алексея складывается впечатление, что менеджеру он не нужен, но увольнять его начальник не хочет.

Алексей окончил курсы налоговых консультантов. Свое резюме посылал в разные компании, однако ему везде говорят, что он слишком сильный профессионал. По словам Алексея, в моральном плане у него уже силы на исходе, но уходить с этой работы он не может, поскольку на его плечах семья, маленький ребенок.

Эксперт по работе с кадрами комментирует ситуацию следующим образом: поведение Алексея психологи образно называют «синдромом отложенной жизни». Если его не устраивает нынешняя ситуация на работе, необходимо действовать.

Пути решения конфликтной ситуации могут быть следующими:

- если Алексей не хочет менять работу, тогда разумнее всего поговорить с менеджером, возможно, не в стенах рабочего кабинета, а в неформальной обстановке, рассказать ему доходчиво, что его тревожит, предложить какие-то решения. По словам Алексея, начальник не хочет расставаться с ним и испытывает в нем потребность. А с нужными людьми всегда считаются;
- не исключено, что у Алексея чрезмерно завышена самооценка и его заработная плата вполне адекватна занимаемой должности. Если же, как он считает, ему недоплачивают, эти сведения могут стать аргументом в ходе предстоящей беседы с менеджером о повышении заработной платы. Возможно, разговоры с руководством уже были, но ни к чему не привели, — повышение заработной платы шеф считает необоснованным;
- Алексей рассчитывал, что, окончив курсы налоговых консультантов, сможет поднять свой материальный уровень, но, если его служебные функции остались прежними, вряд ли это ожидание оправдается. В любом случае, занимаясь самообразованием и приобретая опыт, человек становится более привлекательным для работодателей;
- Алексею не следует бояться перемен. Если за три года ничего не изменилось и перспектива выглядит весьма туманной, скорее всего, реализовывать свои потребности придется в другом месте. И как бы ни пугали перемены, без его участия они не произойдут.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Критически оцените сложившуюся ситуацию и ответьте на вопрос, кто является объектом и субъектом конфликта?
2. К какому из основных видов конфликта относится ситуация?
3. Дайте оценку действиям каждого из участников конфликтной ситуации.
4. Какой из известных вам основных вариантов решения конфликтов здесь применим?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 9

Коллективный вопрос сотрудников: «Наш менеджер боится импровизации, не допускает ни малейшего отклонения от намеченного плана. А если что-то в нашей работе не так, сразу впадает в панику, кричит, нервнрует всех работников. Он не только истерик, но и непрофессионал — пасует в трудных ситуациях, боится ответственности. Когда возникает та или иная конфликтная ситуация, он перекладывает решение проблемы на сотрудников. Если удастся ее погасить, заслуги присваивает себе, если нет — обвиняет подчиненных. Что делать коллективу в этой ситуации?»

Вариант ответа 1. Паниковать и нервировать своих подчиненных менеджер не имеет права. Делегирование задачи или вопроса подчиненному не освобождает его от ответственности за результат работы. Если менеджер хочет, чтобы коллектив работал эффективно, каждый член команды должен знать, что руководитель подстрахует и поддержит его в сложную минуту. В приведенной ситуации этого нет. Коллектив должен активно противодействовать такому положению дел. Например, обратив внимание высшего руководства и профсоюзной организации на нездоровую ситуацию в подразделении, потребовать замены менеджера.

Вариант ответа 2. Намеченный план должен быть выполнен любой ценой, поэтому менеджер прав. Выход из конфликтной ситуации — дело противоборствующих сторон, а не менеджера. На работе нужно заниматься делом, а не конфликтовать. Если же конфликт разрешился, то это заслуга менеджера, который несет ответственность за все, что происходит в коллективе. Если кто-то из сотрудников недоволен сложившимся положением, он может найти себе другое место работы.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Кто в данной конфликтной ситуации является объектом и субъектом конфликта?
2. Какой вариант ответа является верным? Оцените конфликтную ситуацию и обоснуйте свою позицию.
3. Вас не устраивает ни один из этих вариантов? Если да, то предложите свой путь выхода из конфликтной ситуации.
4. К какой группе (индивидуально-групповой или организационной) можно отнести конфликтную ситуацию?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 10

После длительного отсутствия на работе, связанного, например, с отпуском, командировкой, учебой и другими объективными обстоятельствами, менеджер может обнаружить, что некоторые подчиненные «отвыкли» от своего руководителя. Нет прежней исполнительности и четкости в работе. В первую очередь это относится к людям, предрасположенным к принятию самостоятельных решений. Известно, что управлять покладистыми исполнителями проще, чем инициативными подчиненными. Менеджеру следует оперативно восстановить статус-кво в своем коллективе и срочно вернуть всю полноту власти в свои руки.

Специалисты по управлению рекомендуют начать с ключевых элементов: информации и участия в принятии решений. В этих целях необходимо:

- восстановить информационные потоки (процесс согласования важных документов);
- вернуть и увеличить свои полномочия по согласованию официальных документов;
- инициировать совещания для восстановления своей информированности и усиления своего участия в управлении подчиненными;
- замкнуть на себя формальный документооборот и попросить коллег информировать вас по принципиальным вопросам, которые проходят предварительное согласование;
- внедрить систему еженедельной отчетности;
- участвовать в неформальных мероприятиях, проводимых коллективом, например занятиях спортом.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Почему менеджеру важно не терять властные полномочия по управлению подчиненными?
2. Постарайтесь продолжить перечень мероприятий по восстановлению прежнего характера взаимоотношений между менеджером и сотрудниками.
3. Что в этой проблеме является наиболее важным?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 11

Если в компании увеличивается объем выполняемой работы, растет численность персонала, у менеджера возникает необходимость в одном или нескольких заместителях. Менеджеры обычно стараются выбрать себе сильного помощника, способного самостоятельно решать сложные проблемы, до конца доводить комплексные проекты, замещать на время отсутствия менеджера на работе. Однако амбициозный заместитель, освоившись на новом месте, может быстро «войти во вкус» и нарушить субординацию во взаимоотношениях с менеджером. Например, мнение менеджера уже не будет иметь прежнего влияния, его не будут привлекать к обсуждению ключевых вопросов. Заместитель при случае может даже не упустить момента, чтобы продемонстрировать, кто в подразделении реальный хозяин. Когда такой заместитель инициативен, то возможна следующая ступень его развития — должность самого менеджера.

К сложившейся ситуации необходимо отнестись серьезно. Менеджера должно по-настоящему волновать собственное положение на работе. Предстоит серьезно задуматься о собственных амбициях и интересах в сложившейся ситуации. Вернуть прежний расклад сил на работе, вероятно, не удастся. Это необратимо. Меняются амбиции людей, их вовлеченность в рабочие процессы, состав ключевых игроков. Вы отвлеклись — и мир изменился. Что же делать менеджеру? Уволить амбициозного подчиненного, манипулирующего ситуацией в своих интересах, отправить в длительную командировку или очернить в глазах высшего руководства?

Эксперты советуют не делать скоропалительных выводов и действовать последовательно.

1. Менеджер должен решить, что именно для него важнее — сохранение должности или карьерный рост в родной компании?

В определенной ситуации рвение подчиненного может быть очень выгодным для собственной карьеры менеджера. Можно успехи заместителя преподнести как результат собственных усилий менеджера по созданию кадрового резерва. Нужно предложить отделу по персоналу компании разработать для перспективного сотрудника индивидуальный план развития карьеры, разумеется, в другом подразделении или с условием собственного повышения по службе менеджера. Энергичный заместитель может быть полезен и в другой ситуации, например если менеджеру нужно время для решения личных проблем или обучения. В этом случае заместитель сначала берет на себя львиную долю работы менеджера, добивается отличных результатов и, в конце концов, уходит туда, где его оценят по достоинству.

2. Потенциального соперника в лице заместителя нужно нейтрализовать. Для этого можно применить следующие методы:

- использовать амбиции и рвение подчиненного для решения рабочих задач. Следует поставить перед ним такие цели, которые, с одной стороны, соответствуют его интересам, а с другой — продвигают вперед деятельность подразделения. Если заместитель рвется к власти, нужно делегировать ему большой объем исполнительских функций и дать в подчинение нескольких сотрудников. Если ему хочется проявить себя во внедрении новых подходов к работе, дать ему возможность участвовать в конференциях и семинарах, руководить инновационными проектами;
- направить энергию заместителя в мирных целях, поручив ему, например, очень сложный проект. Нужно как можно чаще устраивать совещания, требовать подробной отчетности. В результате заместитель будет полностью занят и сможет проявить свои реальные профессиональные качества, а вы усилите собственный имидж. Можно отправить заместителя учиться. Там он приобретет много полезных связей, и перспектива занять место менеджера, вероятно, будет для него после этого не самой привлекательной;
- если энергию подчиненного невозможно использовать с пользой для дела, то лучший вариант — создать ему невыносимые условия и вынудить добровольно уволиться. Для этого можно загрузить его объемной рутинной работой, отправить в длительную командировку в самый не-

привлекательный регион. Или, наоборот, — резко приблизить. Проводить ежедневные утомительные совещания, контролировать даже по мелочам, требовать согласовывать каждый шаг и затягивать со своей стороны решения.

3. Следует иметь в виду, что конкуренцию среди менеджеров и их заместителей может провоцировать топ-менеджер на самом высоком уровне управления. Такой руководитель компании может готовить замену менеджеру и в другом подразделении, и даже в другом филиале фирмы. Топ-менеджер может небезосновательно считать, что за счет намеренного обострения конкуренции внутри компании отдача от его подчиненных будет выше. В данном случае это неизбежный фактор корпоративной культуры.

4. Менеджеру необходимо подумать также о том, что, может быть, настало время для собственного карьерного рывка. Как известно, людей заботят успехи окружающих только тогда, когда их не устраивают собственные.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Проанализируйте информацию и дайте ответ на вопрос, имеется ли в данном случае конфликтная ситуация?
2. Насколько этичны действия менеджера по отношению к его заместителю?
3. Предложите свой вариант действий менеджера.

Глава 12

РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ПАРТНЕРСТВО

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 1

Американская психоаналитическая ассоциация разработала «Билль о правах», где кратко изложены права и обязанности менеджеров.

Вы имеете право:

- иногда ставить себя на первое место;
- просить о помощи и эмоциональной поддержке;
- протестовать против несправедливого обращения и критики;
- на свое собственное мнение;
- совершать ошибки, пока не найдете правильный путь;
- предоставлять людям самостоятельно решать свои проблемы;
- говорить: «Нет, спасибо», «Извините, нет»;
- не обращать внимания на советы окружающих;
- побыть одному (одной), даже если другим хочется вашего общества;
- на свои собственные чувства, даже если окружающие их не понимают;
- менять свои решения и избирать другой образ действий;
- добиваться изменения договоренности, которая вас не устраивает.

Вы никогда не обязаны:

- быть безупречным (безупречной);
- следовать за толпой;
- любить людей, приносящих вам вред;
- делать приятное неприятным вам людям;

- извиняться за то, что вы были самым (самой) собой;
- выбиваться из себя ради других;
- чувствовать себя виноватым (виноватой) за свои желания;
- мириться с неприятной ситуацией;
- жертвовать своим внутренним миром;
- сохранять отношения, ставшие оскорбительными;
- делать больше, чем вам позволяет время;
- делать что-то, что вы на самом деле не можете сделать;
- выполнять неразумные требования;
- отдавать что-то, что вам на самом деле не хочется отдавать;
- нести на себе тяжесть чьего-либо неправильного поведения;
- отказываться от своего «Я» ради кого бы то или чего бы то ни было.

Каждый человек обладает неофициальными личными правами. Они отличаются от официальных юридических прав. Некоторые не понимают, что человек обладает личными правами и нарушают их.

Мы можем рассчитывать только на себя и свои возможности. Для того чтобы эффективнее защищать себя, нам важно знать, что представляют собой наши личные права.

Заявляя о своих личных правах, помните, что они есть у всех остальных людей. Учитесь уважать личные права других так же, как вы хотите, чтобы уважали ваши.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Можно ли согласиться с изложенным? Постарайтесь найти соответствующие аргументы в защиту того или иного варианта ответа.
2. Насколько положения этого документа применимы для российских менеджеров?
3. Какие уточнения можно сделать с учетом специфики современного этапа социально-экономического развития нашей страны?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 2

В США в настоящее время менеджеры-женщины управляют четвертью малых и средних предприятий. Есть ли разница меж-

ду менеджерами-мужчинами и менеджерами-женщинами? Деловая культура в мире была создана в прошлом в большинстве случаев мужчинами. Считалось, что различия между менеджерами зависят только от конкретных личностей. В результате исследований установлено, что стиль лидерства в некоторой степени зависит от пола.

Мужчины больше любят командовать подчиненными или совсем не вмешиваются в процесс. Для того чтобы припугнуть работника, мужчина-менеджер, скорее всего, бросит на него строгий взгляд или обидит.

Когда женщины поднимаются вверх по служебной лестнице путем роста профессионализма и накопления опыта, они не только многого добиваются, но и благотворно влияют на общую деловую культуру компании. Женщины-менеджеры легче идут на сотрудничество, лучше стимулируют подчиненных, чаще вовлекают их в дискуссии.

Социальные навыки женщин, позволяющие им стать эффективными лидерами, также награждают их ценной информацией, которой не располагают руководители-мужчины, применяющие принципы невмешательства или диктатуры. Женщины-лидеры более склонны к переменам, моделированию лучшего поведения, работе с людьми. Они чаще хвалят сотрудников за хорошую работу.

Однако эти факторы в определенных обстоятельствах не срабатывают.

Особенно часто это происходит, когда женщины продвигаются к руководящей работе с трудом. В этом случае они чувствуют опасность, поскольку среди лидеров женщины пока в меньшинстве, а их компетентность может вызывать сомнения. В этих условиях женщины начинают относиться к подчиненным так же, как мужчины-менеджеры.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какие виды власти и соответствующие методы влияния характерны для менеджера-женщины в силу ее природы?
2. Каким коллективом женщина будет руководить более эффективно: женским или мужским?
3. Какой типичный стиль руководства (авторитарный, демократический, либеральный) целесообразно использовать менеджеру-женщине при руководстве соответственно каждым из таких коллективов?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 3

Однажды французская газета «Либерасьон», обратившись к 600 менеджерам, попросила их ответить на вопрос: «Что самое важное для хорошего менеджера?». Вот их ответы (в процентах от общего числа опрошенных):

- заработная плата — 0;
- диплом — 0;
- внешние данные — 1;
- авторитет — 4;
- техническая компетентность — 8;
- жизненный опыт — 10;
- неординарность — 36;
- «Дар божий» — 41.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Как бы вы ответили на этот вопрос? Аргументируйте свой ответ.
2. Как вы можете объяснить образное выражение «Дар божий»?
3. Попробуйте смоделировать ответы на тот же вопрос при условии, что он был задан 600 рядовым сотрудникам.
4. Существуют ли особенности в определении приоритетов для российских менеджеров?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 4

Прочитайте отрывок из рассказа Н.А. Лескова «Левша (Сказ о тульском косом Левше и о стальной блохе)».

«...Платов боялся к государю на глаза показаться, потому что Николай Павлович был ужасно какой замечательный и памятный — ничего не забывал. Платов знал, что он непременно его о блохе спросит. И вот он хоть никакого в свете неприятеля не пугался, а тут струсил: вошел во дворец со шкатулочкою да потихонечку ее в зале за печкой и поставил. Спрятавши шкатулку, Платов предстал к государю в кабинет и начал поскорее докладывать, какие у казаков на тихом Дону междоусобные разговоры. Думал он так: чтобы этим государя занять, и тогда, если государь сам

попомнит и заговорит про блоху, надо подать и ответить, а если не заговорит, то промолчать; шкатулку кабинетному камердинеру велеть спрятать, а тульского левшу в крепостной каземат без срока посадить, чтобы посидел там до времени, если понадобится.

Но государь Николай Павлович ни о чем не забывал, и чуть Платов насчет междоусобных разговоров кончил, он его сейчас же и спрашивает:

— А что же, как мои тульские мастера против аглицкой нимфозории себя оправдали?

Платов отвечал в том роде, как ему дело казалось.

— Нимфозория,— говорит,— ваше величество, все в том же пространстве, и я ее назад привез, а тульские мастера ничего удивительнее сделать не могли.

Государь ответил:

— Ты — старик мужественный, а этого, что ты мне докладываешь, быть не может.

Платов стал его уверять и рассказал, как все дело было, и как досказал до того, что туляки просили его блоху государю показать, Николай Павлович его по плечу хлопнул и говорит:

— Подавай сюда. Я знаю, что мои меня не могут обманывать. Тут что-нибудь сверх понятия сделано.

Вынесли из-за печки шкатулку, сняли с нее суконный покров, открыли золотую табакерку и бриллиантовый орех,— а в нем блоха лежит, какая прежде была и как лежала.

Государь посмотрел и сказал:

— Что за лихо! — Но веры своей в русских мастеров не убавил, а велел позвать свою любимую дочь Александру Николаевну и приказал ей:

— У тебя на руках персты тонкие — возьми маленький ключик и заведи поскорее в этой нимфозории брюшную машинку.

Принцесса стала крутить ключиком, и блоха сейчас усиками зашевелила, но ногами не трогает. Александра Николаевна весь завод натянула, а нимфозория все-таки ни дансе не танцует, и ни одной верояции, как прежде, не выкидывает.

Платов весь позеленел и закричал:

— Ах они, шельмы собаческие! Теперь понимаю, зачем они ничего мне там сказать не хотели. Хорошо еще, что я одного ихнего дурака с собой захватил.

С этими словами выбежал на подъезд, словил левшу за волосы и начал туда-сюда трепать так, что клочья полетели. А тот, когда его Платов перестал бить, поправился и говорит:

— У меня и так все волосы при учебе выдраны, а не знаю теперь, за какую надобность надо мною такое повторение?

— Это за то,— говорит Платов,— что я на вас надеялся и заручался, а вы редкостную вещь испортили.

Левша отвечает:

— Мы много довольны, что ты за нас ручался, а испортить мы ничего не испортили; возьмите в самый сильный мелкоскоп смотрите.

Платов назад побежал про мелкоскоп сказывать, а левше только погрозился:

— Я тебе,— говорит,— такой-сякой-этакой, еще задам.

И велел свистовым, чтобы левше еще крепче локти назад закрутить, а сам поднимается по ступеням, запыхался и читает молитву. А царедворцы, которые на ступенях стоят, все от него отворачиваются, думают: попался Платов и сейчас его из дворца вон погонят,— потому они его терпеть не могли за храбрость.

Как довел Платов левшины слова государю, тот сейчас с радостью говорит:

— Я знаю, что мои русские люди меня не обманут. — И приказал подать мелкоскоп на подушке.

В ту же минуту мелкоскоп был подан, и государь взял блоху и положил ее под стекло сначала кверху спинкою, потом бочком, потом пузичком, — словом сказать, на все стороны ее повернули, а видеть нечего. Но государь и тут своей веры не потерял, а только сказал:

— Привести сейчас ко мне сюда этого оружейника, который внизу находится.

Платов докладывает:

— Его бы приодеть надо — он в чем был взят, и теперь очень злом виде.

А государь отвечает:

— Ничего — ввести как он есть.

Платов говорит:

— Вот иди теперь сам, такой-этакой, перед очами государю отвечай.

А левша отвечает:

— Что ж, такой и пойду и отвечу.

Идет в чем был: в опорочках, одна штанина в сапоге, другая мотается, а озямчик старенький, крючочки не застегаются, порастеряны, а шиворот разорван; но ничего, не конфузится.

Как взошел левша и поклонился, государь ему сейчас и говорит:

— Что это такое, братец, значит, что мы и так и этак смотрели, и под мелкоскоп клали, а ничего замечательного не усматриваем?

А левша отвечает:

— Так ли вы, ваше величество, изволили смотреть?

Вельможи ему кивают: дескать, не так говоришь! а он не понимает, как надо по-придворному, с лестью или с хитростью, а говорит просто.

Государь говорит:

— Оставьте над ним мудрить,— пусть его отвечает, как он умеет.

И сейчас ему пояснил:

— Мы, — говорит, — вот как клали. — И положил блоху под мелкоскоп. — Смотри, — говорит, — сам — ничего не видно.

Левша отвечает:

— Этак, ваше величество, ничего и невозможно видеть, потому что наша работа против такого размера гораздо секретнее.

Государь спросил:

— А как же надо?

— Надо, — говорит, — всего одну ее ножку в подробности под весь мелкоскоп подвести и отдельно смотреть на всякую пяточку, которой она ступает.

— Помилуй, скажи, — говорит государь, — это уже очень сильно мелко!

— А что же делать, — отвечает левша, — если только так нашу работу и заметить можно: тогда все и удивление окажется.

Положили, как левша сказал, и государь как только глянул в верхнее стекло, так весь и просиял — взял левшу, какой он был неубранный и в пыли, неумытый, обнял его и поцеловал, а потом обернулся ко всем придворным и сказал:

— Видите, я лучше всех знал, что мои русские меня не обманут. Глядите, пожалуйста: ведь они, шельмы, агицкую блоху на подковы подковали!»

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. К каким стилям руководства можно отнести характер взаимоотношений с левшой государя Николая Павловича (императора Николая I) и донского атамана Платова?
2. Дайте развернутую характеристику каждого стиля руководства.
3. Какой стиль руководства в большей степени характерен для собирательного образа современного менеджера?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 5

Прочитайте рассказ А. П. Чехова «Три года» и ответьте на вопросы.

«Лаптевы в Москве вели оптовую торговлю галантерейным товаром: бахромой, тесьмой, аграмантом, вязальной бумагой, пуговицами и проч. Валовая выручка достигала двух миллионов в год; каков же был чистый доход, никто не знал, кроме старика. Сыновья и приказчики определяли этот доход приблизительно в триста тысяч и говорили, что он был бы тысяч на сто больше, если бы старик «не раскидывался», то есть не отпускал в кредит без разбору; за последние десять лет одних безнадежных векселей набралось почти на миллион, и старший приказчик, когда заходила речь об этом, хитро подмигивал глазом и говорил слова, значение которых было не для всех ясно: «Психологическое последствие века».

Главные торговые операции производились в городских рядах, в помещении, которое называлось амбаром. Вход в амбар был со двора, где всегда было сумрачно, пахло рогожами и стучали копытами по асфальту ломовые лошади. Дверь, очень скромная на вид, обитая железом, вела со двора в комнату с побуревшими от сырости, исписанными углем стенами и освещенную узким окном с железною решеткой, затем налево была другая комната, побольше и почище, с чугунною печью и двумя столами, но тоже с острым окном: это — контора, и уж отсюда узкая каменная лестница вела во второй этаж, где находилось главное помещение.

Это была довольно большая комната, но благодаря постоянным сумеркам, низкому потолку и тесноте от ящиков, тюков и спящих людей она производила на свежего человека такое же невзрачное впечатление, как обе нижние. Наверху и также в конторе на полках лежал товар в кипах, пачках и бумажных коробках, в расположении его не было видно ни порядка, ни красоты, и если бы там и сям из бумажных свертков сквозь дыры не выглядывали то пунцовые нити, то кисть, то конец бахромы, то сразу нельзя было бы догадаться, чем здесь торгуют. И при взгляде на эти помятые бумажные свертки и коробки не верилось, что на таких пустяках выручают миллионы и что тут в амбаре каждый день бывают заняты делом пятьдесят человек, не считая покупателей.

Федор Степаныч был высокого роста и чрезвычайно крепкого сложения, так что, несмотря на свои восемьдесят лет и морщины,

все еще имел вид здорового, сильного человека. Говорил он тяжелым, густым, гудящим басом, который выходил из его широкой груди, как из бочки. Он брил бороду, носил солдатские подстриженные усы и курил сигары. Так как ему всегда казалось жарко, то в амбаре и дома во всякое время года он ходил в просторном парусиновом пиджаке. Ему недавно снимали катаракту, он плохо видел и уже не занимался делом, а только разговаривал и пил чай с вареньем.

Вообще служащим жилось у Лаптевых очень плохо, и об этом давно уже говорили все ряды. Хуже всего было то, что по отношению к ним старик Федор Степаныч держался какой-то азиатской политики. Так, никому не было известно, сколько жалованья получали его любимцы (старшие приказчики) Початкин и Макеичев; получали они по три тысячи в год вместе с наградными, не больше, он же делал вид, что платит им по семи; наградные выдавались каждый год всем приказчикам, но тайно, так что получивший мало должен был из самолюбия говорить, что получил много; ни один мальчик не знал, когда его произведут в приказчики; ни один служащий не знал, доволен им хозяин или нет. Ничто не запрещалось приказчикам прямо, и потому они не знали, что дозволяется и что — нет. Им не запрещалось жениться, но они не женились, боясь не угодить своею женитьбой хозяину и потерять место. Им позволялось иметь знакомых и бывать в гостях, но в девять часов вечера уже запирались ворота, и каждое утро хозяин подозрительно оглядывал всех служащих и испытывал, не пахнет ли от кого водкой: «А ну-ка, дыхни!».

Каждый праздник служащие обязаны были ходить к ранней обедне и становиться в церкви так, чтобы их всех видел хозяин. Посты строго соблюдались. В торжественные дни, например в именины хозяина или членов его семьи, приказчики должны были по подписке подносить сладкий пирог от Флея или альбом. Жили они в нижнем этаже дома на Пятницкой и во флигеле, помещаясь по трое и четверо в одной комнате, и за обедом ели из общей миски, хотя перед каждым из них стояла тарелка. Если кто из хозяев входил к ним во время обеда, то все они вставали. ...Из них разве одни только испорченные стариковским воспитанием серьезно могли считать его благодетелем, остальные же видели в нем врага и «плантатора».

...Голос старика гудел непрерывно. От нечего делать старикставлял покупателя, как надо жить и как вести свои дела, и при этом все ставил в пример самого себя. Это хвастовство, этот авторитетный, подавляющий тон слышали и десять, и пятнадцать,

и двадцать лет назад. Старик обожал себя; из его слов всегда выходило так, что свою покойную жену и ее родню он осыпал, детей награждал, приказчиков и служащих облагодетельствовал и всю улицу и всех знакомых заставил за себя вечно бога молить; что он ни делал, все это было очень хорошо, а если у людей плохо идут дела, то потому только, что они не хотят посоветоваться с ним; без его совета не может удалиться никакое дело. В церкви он всегда становился впереди всех и даже делал замечания священникам, когда они, по его мнению, не так служили, и думал, что это угодно богу, так как бог его любит».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Оцените с позиций современного менеджмента практику работы с подчиненными главы торгового предприятия Ф. С. Паптева в части продвижения по службе, оценки и оплаты труда, прав и обязанностей работников.
2. К какому типу руководителей можно отнести показанный А. П. Чеховым типаж?
3. Должны ли подчиненные подчеркивать свое уважение к менеджеру, высказывать ему благодарность за предоставление работы?
4. Следует ли менеджеру заниматься решением вопросов улучшения условий работы и отдыха сотрудников? Если да, то что для этого необходимо предпринимать?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 6

Прочитайте рассказ А. П. Чехова «Депутат, или повесть о том, как у Дездемонова 25 рублей пропало» и ответьте на вопросы.

«— Тссс... Пойдемте в швейцарскую, здесь неудобно... Услышит...»

Отправились в швейцарскую. Швейцара Макара, чтоб он не подслушал и не донес, поспешили усласть в казначейство. Макар взял рассыльную книгу, надел шапку, но в казначейство не пошел, а спрятался под лестницей: он знал, что бунт будет... Первый заговорил Кашалотов, за ним Дездемонов, после Дездемонова Зрачков... забушевали опасные страсти! По красным лицам забежали судороги, по грудям застучали кулаки.

— Мы живем во второй половине девятнадцатого столетия, а не черт знает когда, не в допотопное время! — заговорил Каша-

лотов. — Что позволялось этим толстопузам прежде, того не позволяют теперь! Нам надоело, наконец! Прошло уже то время, когда... И т.д.

Дездемонов прогремел приблизительно то же самое. Зрачков даже выругался неприлично. Все загалдели! Нашелся, впрочем, один благоразумный. Этот благоразумный соорудил озабоченное лицо, вытерся засморканным платочком и проговорил:

— Ну стоит ли? Ах... Ну, положим, пусть... это правда; но с какой стати? Какою мерою мерите, такую и вам возмерится: и против вас бунтовать будут, когда вы будете начальниками. Верьте слову! Губите только себя.

Но не послушали благоразумного. Ему не дали договорить и оттиснули его к двери. Видя, что благоразумием ничего не возьмешь, он стал неблагоразумным и сам забурился.

— Пора же, наконец, дать ему понять, что мы такие же люди, как и он! — сказал Дездемонов. — Мы, повторяю, не холоуи, не плебеи! Мы не гладиаторы! Издеваться над собой мы не позволим! Он тыкает на нас, не отвечает на поклоны, морду воротит, когда доклад делаешь, бранится... Нынче и на лакеев тыкать нельзя, не то что на благородных людей! Так и сказать ему!

— А намедами обращается ко мне и спрашивает: «В чем это у тебя рыло? Пойди к Макару, пусть он тебе шваброй вымоет!» Хороши шутки! А то однажды...

— Иду я с женой однажды, — перебил Зрачков, — встречается он... «А ты, говорит, губастый, вечно с девками шляешься! Среди бела дня даже!» Это, говорю, моя жена, ваше-ство... И не извинился, а только губами чмокнул! Жена от этого самого оскорбления три дня ревма ревела. Она не девка, а напротив... сами знаете...

— Одним словом, господа, жить так далее невозможно! Или мы, или он, а вместе служить нам ни в каком случае невозможно! Пусть или он уйдет, или мы уйдем! Лучше без должности жить, чем реноме свое в ничтожестве иметь! Теперь девятнадцатое столетие. У всякого свое самолюбие есть! Я хоть и маленький человек, а все-таки я не субъект какой-нибудь и у меня в душе свой жанр есть! Не позволю! Так и сказать ему? Пусть один из нас пойдет и скажет ему, что так невозможно! От нашего имени! Ступай! Кто пойдет? Так-таки прямо и сказать! Не бойтесь, ничего не будет! Кто пойдет? Тыфу... черт... охрип совсем...

Стали выбирать депутата. После долгих споров и пререканий самым умным, красноречивым и самым смелым признан был Дездемонов. В библиотеке записан, пишет прекрасно, с барышнями

образованными знаком — значит, умен: найдется, что и как сказать. А о смелости и толковать нечего. Всем известно, как он однажды потребовал у квартального извинения, когда тот в клубе принял его за «человека»; не успел квартальный нахмуриться на это требование, как молва о смелости расплылась уже по миру и заняла умы...

— Ступай, Сеня! Не бойся! Так и скажи ему! Накоса выкуси, мол! Не на тех наскочил, мол, ваше-ство! Шалишь! Ищи себе других холуев, а мы сам с усам, сами, ваше-ство, умеем фертикулясы выкидывать. Нечего тень наводить! Так-то... Ступай, Сеня... друг... Причешься только... Так и скажи...

— Вспыльчив я, господа... Наговорю, чего доброго. Шел бы Зрачков лучше!

— Нет, Сеня, ты иди... Зрачков — молодец только против овец, да и то в пьяном виде... дурак он, а ты все-таки... Иди, душечка...

Дездемонов причесался, поправил жилет, кашлянул в кулак и пошел... Все затаили дыхание. Войдя в кабинет, Дездемонов остановился у двери и дрожащей рукой провел себя по губам: ну, как начать? Под ложечкой похолодело и перетянуло, точно поясом, когда он увидел лысину с знакомой черненькой бородавкой... По спине загулял ветерок... Это не беда, впрочем; со всяким от непривычки случается, робеть только не нужно... Смелей!

— Эээ...чего тебе?

Дездемонов сделал шаг вперед, шевельнул языком, но не издал ни одного звука: во рту что-то запуталось. Одновременно почувствовал депутат, что не в одном только рту идет путаница: и во внутренностях тоже... Из души храбрость пошла в живот, пробурчала там, по бедрам ушла в пятки и застряла в сапогах... А сапоги порванные... Беда!

— Эээ... чего тебе? Не слышишь?

— Гм... Я ничего... Я только так. Я, ваше-ство, слышал... слышал... Дездемонов придержал язык, но язык не слушался и продолжал:

— Я слышал, что Ваше-ство разыгрывают в лотерею карету... Билетик, ваше-ство... Кгм... ваше-ство...

— Билет? Хорошо... У меня пять билетов осталось только... Все пять возьмешь?

— Не... не... нет, Ваше-ство... Один билетик... достаточно.

— Все пять возьмешь, я тебя спрашиваю?

— Очень хорошо-с, ваше-ство!

— По шести рублей... Но с тебя можно по пяти... Распишись... От души желаю тебе выиграть...

— Хе-хе-хис... Мерси-с, ваше-ство... Гм... Очень приятно...

— Ссступай!

Через минуту Дездемонов стоял среди швейцарской и красный, как рак, со слезами на глазах просил у приятелей 25 рублей взаймы.

— Отдал ему, братцы, двадцать пять рублей, а это не мои деньги! Это теща дала за квартиру заплатить... Дайте, господа! Прошу вас!

— Чего же ты плачешь? В карете ездить будешь...

— В карете... Карета... Людей пугать я каретой буду, что ли? Я не духовное лицо! Да куда я ее поставлю, если выиграю? Куда я ее дену?

Говорили долго, а пока они говорили, Макар (он грамотен) записывал, записав же... и т.д. Длинно, господа! Во всяком случае из сего проистекает мораль: не бунтуй!»

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Чему учит изображенный А.П.Чеховым классический пример взаимоотношений начальника и подчиненных?
2. Каким образом сотрудникам можно воздействовать на авторитарного руководителя? Предложите свои варианты ответа.
3. Насколько актуальна для российского менеджера задача создания в коллективе конструктивной обстановки?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 7

Прочитайте рассказ А. И. Куприна «Папаша» и ответьте на вопросы.

«Два древних старца, подобные двум вековым дубам, были несменяемы в министерстве. Иным казалось, будто они существуют еще со времен Великия Елисавет на своих должностях. Это были — экзекутор и швейцар. Многое множество чиновничьих поколений нарождалось, мужало, расцветало и уходило пред их суровыми очами в неизвестную даль. Вчерашние веселые мальчуганы, беззаботные шалопаи-лицеисты становились сегодня государственными мужами, губернаторами, вице-губернаторами, а завтра делались министрами и членами Государственного совета.

Одни они двое оставались на своих местах, величавые, живые монументы прошлого.

И сколько десятков своих, своих собственных министров пере-
видали они: строгих, добрых, норовистых, послушных, женонена-
вистников и балетоманов, рыкающих, подобно библейским львам,
и доводивших людей до столбняка вежливостью обращения; ско-
ропалительных и тягучих либералов и консерваторов; и таких,
которые резали всем правду-матку в глаза, где надо и когда не
надо, и тех, которые вели свою политику волнообразными, изви-
листыми линиями, путем уклончивости, податливости и согласия,
с хвостом, поднятым вверх для уловления ветра. И ко всем на-
чальникам старики применялись и приспосаблились безропотно и
спокойно, точно зная, что пройдут века, племена, народы и вож-
ди, но они одни останутся непоколебимо и незыблемо.

Однако новый генерал даже и их многоопытные сердца привел
в трепет и смущение. Это бы еще куда ни шло, что он принял
всех своих подчиненных запросто и каждому подал руку, и каж-
дого учтиво расспросил о том, сколько лет служит, как здоровье
супруги, детишек и престарелой мамы. Бывали раньше и такие
архистратеги. Сравнительно понятно было и то, что во время
приема он был одет в светло-серый костюм с темно-лиловым га-
лстуком, а из верхнего бокового кармана высовывался кусок тем-
но-лилового платка в тон галстука, а ботинки на нем были жел-
тые, почти спортсменские, с двойной американской подошвой.
Могли быть, пожалуй, и такие фолишенные (безумные — от
франц. *folie*) генералы...

Но уже первые фразы вступительного слова заставили старых
боевых коней насторожить чуткие уши.

— Господа, — сказал генерал, — вы, вероятно, часто слышали
избитую фразу: «Во-первых, дело, во-вторых, опять дело и, в-тре-
тих, опять-таки дело». Но я вас попрошу об одном: как можно
меньше дела и как можно меньше бумаг. Вы, конечно, не хуже
меня понимаете, что восемь часов принудительного сидения в
запертых душных комнатах ничего не значат в сравнении с од-
ним часом и даже получасом плодотворной, ничем не стесненной
работы. Поэтому я предлагаю всем и каждому из моих сослужив-
цев самим себе назначить срок и время занятий. Это дело вашей
совести, сознания гражданского долга и служебного соревнова-
ния. Ни отпусков, ни болезней я не буду разрешать. Пусть каж-
дый сам болеет, когда хочет и уезжает куда хочет. Моя система —
полное доверие. Что же касается до бумаг, то мы постараемся
свести их количество, — как входящих, так и исходящих, — до
минимума, причем идеалом в этом отношении у нас будет всегда
круглый абсолютный нуль. Этого мы достигнем тем, что двери

моего официального кабинета в министерстве, так же как и двери частного кабинета на Каменоостровском, всегда, во всякое время дня и ночи, открыты для вас, господа! Словесные распоряжения действуют гораздо скорее и вернее всяких бумаг. Но и помимо службы прошу во всех ваших делах, общественных и личных, важных и мелких, — прошу видеть во мне доброго старшего товарища и, если хотите, — тут голос генерала задрожал, — если хотите, отца...

— Я кончил, господа. Теперь, если кто хочет курить, — пожалуйста... И, раскрыв щегольской серебряный портсигар филигранной венецианской работы, он предложил своему делопроизводителю тонкую душистую папиросу.

Кажется, в тот же самый день, вслед за этой исторической речью, чей-то бойкий язык окрестил эпического генерала именем «папаша». Это прозвище чрезвычайно быстро прилипло и вошло в оборот. Вошло до такой степени, что даже швейцар, почтенный Андрей Вонифатьевич, иногда, говоря заочно о начальнике, срывался и вместо «их превосходительство» говорил «папаша» или даже «наш папаша».

Оттого ли, что политика доверия на первых порах пленила и очаровала сухие чиновничьи сердца, или оттого, что здесь представлялось широкое поле для проказливости, для отдыха от прежней монотонной лямки, но на первых порах ведомство проявило изумительную, блестящую, кипучую деятельность. Даже высшие власти обратили сверху свое благосклонное внимание и выразили приятное удивление. Казалось, настали времена поистине утопические.

Экзекутор и швейцар вперяли задумчивые взоры в прошедшее, ничего не понимали, нюхали табак и изредка неодобрительно покачивали седыми головами. Но мнениями своими не делились ни с кем.

Чиновники сначала робели. «Ласков, ласков, — думали они, — а вдруг укусит?» Но понемножку осмелели и развязались. Через месяц генерал стал уже крестным и посаженным отцом по крайней мере у четырех сотен своих подданных. У некоторых чиновников по два, по три раза умирали жены или стирало имущество, на что, как известно, требуется пособие. На службу стали ходить с удовольствием, как на забавный водевиль. Желторотые губернские секретари и коллежские регистраторы толпой набивались в генеральский кабинет, разваливались в глубоких креслах и на мягких кожаных диванах, курили генеральские папиросы, а некоторые, поотчаяннее, садились боком на огромный, как бильярд, стол,

обитый красным сукном; сплетничали, рассказывали смешные анекдоты. Наконец, в один светлый осенний день, когда обычно мрачный кабинет весь был залит потоками солнца, молодой чиновник Перфундзин сказал, как будто нечаянно, слово «папаша». Сделал вид, что страшно сконфузился (потом из него вышел очень недурной актер), и даже покраснел.

— Ваше превосходительство, видит бог... честное слово... — залепетал Перфундзин. — Это мы так... иногда... по молодости, по глупости... Так иногда, между собой... Потому что действительно вы нам... вроде родного отца...

Генеральское лицо озарилось нежной, прекрасной, отеческой улыбкой.

— Ах, родной мой... Что вы... Что вы... Успокойтесь, пожалуйста... Ведь это же... Господа... в конце концов ведь это только лестно для меня... Значит... Значит... Значит, я не ошибся, господа, когда искал дорогу к вашим сердцам, а не к рассудкам? Благодарю вас, милый Перфундзин, и позвольте пожать вашу руку.

А так как Перфундзин устремился было облобызать генеральскую десницу, то оба они крепко по-дружески обнялись и поцеловались.

С тех пор и пошло: папаша да папаша. Но престиж власти упал навсегда. И даже Андрей Вонифатьевич, во время разъезда, подавал пальто первому не генералу, а делопроизводителю, когда они одевались вместе.

Перед пасхой генерал заболел и около недели не являлся в министерство. Рассказывали, что он собственноручно устанавливал на полочку мраморный бюст Монтескье, но, по неловкости, не удержался на стремянке и свалился, причем тяжелый бюст всей своей тяжестью обрушился на папашину голову. Все в министерстве искренно сочувствовали генералу и серьезно волновались по поводу его здоровья. Но когда, после болезни, он вошел в грандиозный вестибюль исторического здания, в котором уже много сотен лет решались судьбы пятой части земного шара, то произошло нечто неслыханное, несказанное и неопишемое. Голосом, которому мог бы позавидовать любой командир кавалерийской дивизии или московский брандмайор, рывкнул генерал на почтенного мордастого, убежденного седиными, с иконостасом на груди швейцара Андрея Вонифатьевича:

— Ты как, подлец, снимаешь пальто? Каблуки вместе! Заелся на сытых хлебах? Вон отсюда. В двадцать четыре часа... В четыре часа... В полминуты... Вон!.. С волчьим паспортом... В арестантские роты каналью закатаю!..

Когда на страшный раскат генеральского голоса скатились с лестницы горошком вице-директоры, начальники, столоначальники, делопроизводители, и все секретари, и все большие и маленькие чиновники, тогда генеральский гнев окончательно прорвался и хлынул, точно задержанная и мгновенно прорвавшая преграду Ниагара.

— Бездельники! — кричал он, вращая кровавыми глазами, сжимая кулаки и топая ногой. — Точно школьники! Стоит от вас отвернуться, — и никто ничего не делает. Затылком к делу сидите!

— Господин делопроизводитель, мы с вами вместе не можем служить. Либо вы — либо я. Вы дошли до такой фамильярности, которая немыслима и недопустима! Нет, нет!.. Никаких разговоров!.. Позвать сюда чиновника Перфундьина. Ага! Это ты, тот самый, который?.. Это ты осмелился называть заочно своего начальника папашей? Вон!.. И без аттестата! И вообще вон из Петербурга... Я тебе такого папашу покажу... По третьему пункту!

— Экзекутора сюда! Почему беспорядок? Где ремонтные сумы? Где отчетность по уборке снега? Я вас, сударь, ввиду вашей многочисленной семьи не отдаю под суд, а предлагаю вам выйти в отставку, не позже, чем через месяц. Экономите на бумаге? На чернилах? Старый растратчик! Что-с? Беззз воз-ра-же-ний!..

— Дать мне журналиста! Сколько входящих и исходящих? Ну, живо! На память! Если я тебя разбужу, спросонья должен сказать! Ага!.. Только восемь — десять тысяч. А в других министерствах десятки миллионов? Господа, ставлю всем вам на вид, объявляю замечание, делаю строгий выговор! Ведомство ленится. Нет движения бумагам! Затоп!.. Я вам такой покажу затоп!

Все эти слова он выкрикивал, вздымаясь по лестнице и несясь, подобно опустошающему циклону, вдоль канцелярских помещений. И по дороге перед ним склонялись бледные, трепещущие, недоуменные рабы. И с последним словом: «затоп!» — он скрылся в своем кабинете, точно Иегова в облаке...

Во второй раз ведомство изумило весь чиновный мир своей молниеносной деятельностью. Точно открылись шлюзы, и через них по всей земле русской пролились миллионы бумаг. Толстые, желтые, геморроидальные, задыхающиеся начальники отделений летали взад и вперед, как мальчишки-комми (посыльные — от франц. *commis*) от «Мюр и Мерилиза». Спешно вызывались начальники уездов, получали стремительные внушения и мчались в свои области делать порядок или беспорядок, и дрожь, которую они испытывали в огромном кабинете, передавалась, как электри-

ческий ток, нервам обывателей. И — боже мой, — что только не делалось в это время...

Громы, молнии, ураган, извержение вулканов, Иродово избивание младенцев и Мамаево нашествие. Один сановник сострил по этому поводу в частном разговоре: «В противоположность госпо-ду Богу, создавшему мир в шесть дней, ныне милейший Иван Григорьевич мог бы его разрушить в такой же срок».

Все это случилось в давно прошедшие, чуть ли не гоголевские времена. Но до сих пор экзекутор и швейцар, нюхая табачок, спорят о том, когда был папаша сумасшедшим: до бюста или после бюста великого знатока духа законом — Монтескье?»

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Какие стили руководства демонстрировал в разные периоды времени генерал («папаша»)?
2. Характерна ли показанная А. И. Куприным деловая ситуация для работы современных менеджеров?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 8

Отношения между людьми никогда не были простыми. Разные люди имеют и разные потребности, цели, суждения. Особую значимость межличностные отношения приобретают в рабочей обстановке. От менеджера требуется немалое искусство в деле создания в коллективе конструктивной обстановки.

В повести «Неточка Незванова» великий русский писатель Ф. М. Достоевский, которого называли «психологом из психологов», приводит разговор талантливого, но слабохарактерного музыканта Ефимова со своим товарищем господином Б. Последний, испытывая чувство сострадания, пытается советом помочь своему другу и предостеречь от излишнего доверия к людям, его окружающим.

«Ты еще никому не нужен теперь, никто тебя и знать не хочет; так свет идет. Подожди, не то еще будет, когда узнают, что в тебе есть дарование. Зависть, мелочная подлость, а пуще всего глупость налягут на тебя сильнее нищеты. Таланту нужно сочувствие, ему нужно, чтоб его понимали, а ты увидишь, какие лица обступят тебя, когда ты хоть немного достигнешь цели. Они будут ставить ни во что и с презрением смотреть на то, что в тебе

выработалось тяжким трудом, лишениями, голодом, бессонными ночами. Они не ободряют, не утешат тебя, твои будущие товарищи; они не укажут тебе на то, что в тебе хорошо и истинно, но с злою радостью будут поднимать каждую ошибку твою, будут указывать тебе именно на то, что у тебя дурно, на то, в чем ты ошибаешься, и под наружным видом хладнокровия и презрения к тебе будут как праздник праздновать каждую твою ошибку (будто кто-нибудь был без ошибок!). Ты же заносчив, ты часто некстати горд и можешь оскорбить самолюбивую ничтожность, и тогда беда — ты будешь один, а их много; они тебя истерзают булавками. Даже я начинаю это испытывать. Ободришь же теперь!»

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Насколько сказанное характерно для работы менеджера, особенно молодого и недостаточно опытного?
2. Предложите комплекс действий менеджера по нейтрализации отмеченных последствий «дарования», выявленных у него его подчиненными?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 9

XXI в. — это век знаний, в котором более 50 % валового продукта развитых стран будет приходиться на производство и продажу новых знаний. Известно, кто владеет знаниями, тот владеет миром. У России в этом смысле остался большой потенциал еще со времен СССР. Проблема заключается в том, как эти знания использовать и приумножать. Есть ряд причин, объясняющих недостаток внимания к развитию инноваций в нашей стране. Во-первых, из-за нестабильности рыночной экономики большинство предпринимателей строят планы на краткосрочную перспективу, а тех, кто заглядывает, например, в 2010 год и дальше, единицы. А в инновациях, в науке требуется длительное планирование. Во-вторых, поскольку рынок в нашей стране развивается всего несколько лет, только в настоящее время начинает воспитываться поколение, которое учится продавать, в том числе и знания.

Однако, по мнению руководителей одной из ведущих российских компаний в области электроники «Ситроникс», причин для глубокого пессимизма быть не должно. В науке управления именно российские менеджеры в настоящее время — самые ин-

новационные. В американских и западноевропейских бизнес-школах будущих топ-менеджеров учат работать в условиях неопределенности и стрессовых ситуаций. Однако в России такие условия на каждом шагу — как в области управления и организации бизнеса, так и принятия решений. От руководителя требуются не только, а иногда и не столько конкретные знания, сколько наличие харизматичности, лидерских качеств. Многие иностранные бизнесмены порой восхищаются нестандартностью, креативностью решений менеджеров, которым удалось адаптировать западные теории менеджмента к российской реальности.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с мнением менеджеров российской компании «Ситроникс»?
2. Действительно ли социально-экономическая ситуация в России требует от менеджеров особых личных качеств?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 10

Ассоциация менеджеров России проводит систематическую работу по выявлению наиболее профессиональных менеджеров России, лидеров в своих отраслях и функциональных направлениях деятельности. Итоговым результатом таких исследований является регулярно публикуемый рейтинг профессиональной репутации российских менеджеров «ТОП-1000 наиболее профессиональных менеджеров России».

Цели и аудитория рейтинга. Программа Ассоциации менеджеров «Рейтинги профессиональной репутации российских менеджеров» позволяет получить объективную, независимую, масштабную оценку профессионального уровня российских топ-менеджеров, в полной мере отражающую профессиональные способности руководителей компаний и учитывающую современные особенности российского бизнеса.

Процедура составления рейтинга. В основе составления рейтинга лежит системный интегральный подход, который призван в максимально возможной степени учесть все параметры, характеризующие профессиональную репутацию менеджера. Важная особенность Программы — глубокая проработка всех этапов под-

готовки и реализации этого исследования. Несмотря на жесткие критерии отбора, количество кандидатов рейтинга обычно достигает почти 3 000 чел. В их числе представители ведущих компаний всех отраслей российской экономики. Менеджеры, входящие в этот список, работают в разных регионах России. Их объединяет одно — высочайшая компетентность и профессиональная репутация. В процессе составления рейтинга принимают участие более 400 экспертов — представителей профильных государственных учреждений, некоммерческих отраслевых и региональных деловых ассоциаций, ведущих инвестиционных компаний и банков, консультационных компаний, информационных агентств, средств массовой информации. Основу экспертного сообщества составляют руководители российских компаний всех отраслей и регионов, которые могут дать исчерпывающую характеристику работы своих коллег. Таким образом, используется принцип «лучшие выбирают лучших».

Критерии оценки. В процессе анкетирования эксперты оценивают эффективность деятельности представленных на рассмотрение кандидатов по пятибалльной шкале с помощью приведенных далее критериев.

Оценка профессиональной эффективности включает шесть критериев.

1. Управленческая эффективность компании:

- долгосрочные планы и стратегии компании сформулированы четко и понятно для всех управленческих эшелонов организации;
- в компании сформированы эффективные механизмы реализации стратегических планов.

2. Финансовая эффективность компании:

- компания полностью использует современные методы финансового менеджмента;
- публично доступная финансовая отчетность компании корректно отражает структуру активов и пассивов и может быть использована для оценки ее реальной стоимости.

3. Корпоративная эффективность компании:

- при принятии решений высший менеджмент компании соблюдает баланс интересов всех заинтересованных сторон компании (акционеров, инвесторов, трудовых коллективов, государственных органов и т. д.);

- информация о стратегии развития, планах и методах решения проблем компании публично доступна и понятна.
4. Коммерческая эффективность компании:
- отношения компании с контрагентами оптимальны и адекватны текущему состоянию рынка;
 - используя существующие производственные мощности, компания осваивает новые виды бизнеса и новые рынки продукции.
5. Инновационная эффективность компании:
- руководитель компании стимулирует применение в организации прогрессивных идей и нововведений в сферах производства, технологии сбыта и управления;
 - менеджмент компании быстро адаптирует новые методы производства, технологии сбыта и управления.
6. Социальная эффективность компании:
- предприятие проводит эффективную социальную политику;
 - менеджмент компании ориентирован на подготовку нового поколения сотрудников внутри своей организации, обеспечивает «преемственность поколений».

Оценка личной деловой репутации включает три критерия.

1. Лидерская репутация:

- руководитель компании эффективно мобилизует коллектив компании для достижения целей и правильно распределяет задачи, полномочия и ответственность;
- руководителя компании отличают ярко выраженные лидерские качества, позволяющие не только быстро ориентироваться в сложных условиях и принимать адекватные решения, но и быть общественно значимой фигурой.

2. Экспертная репутация:

- глава компании известен как один из ведущих экспертов в своей отрасли;
- глава компании кроме знаний и навыков оперативного и стратегического менеджмента обладает знаниями в ключевых функциональных областях управления.

3. Общественная репутация:

- слова и действия руководителя компании вызывают высокую степень общественного доверия;

- руководитель компании занимает активную позицию в развитии делового сообщества, принимая участие в работе профессиональных ассоциаций и союзов, высказывая свое экспертное мнение по актуальным вопросам в средствах массовой информации и на значимых общественных мероприятиях.

При составлении рейтинга не проводят оценку профессиональной репутации бизнес-лидеров — представителей российского делового сообщества, чья деятельность носит общенациональный характер и оказывает значительное влияние на российскую экономику. Это руководители, являющиеся главами крупных российских межотраслевых холдингов и осуществляющие общее стратегическое управление этими организациями. Примерами таких компаний являются РАО ЕЭС России, «Газпром», «Альфа-Групп», «ЛУКОЙЛ», «Роснефть», «Норильский никель» и др.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Насколько исчерпывающим является представленный перечень вопросов, на основе которых формируется рейтинг лидеров среди российских менеджеров?
2. Что в работе топ-менеджера является приоритетным при общей значимости профессиональной эффективности и личной деловой репутации?
3. Почему Ассоциация менеджеров России не включает в рейтинг руководителей наиболее крупных российских межотраслевых холдингов?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 11

Издательский Дом «Коммерсант» провел опрос 460 руководителей и управляющих российских компаний. Среди них 273 респондента занимают посты президентов и генеральных директоров, 67 — финансовых директоров, 64 — коммерческих директоров и 56 — директоров по персоналу. Участникам исследования было предложено оценить относительную важность следующих управленческих качеств:

- способность налаживать и поддерживать конструктивные взаимоотношения с внешними сторонами (партнеры, государство, общество);

- способность к ведению переговоров и убеждению в своей позиции;
- стратегическое видение развития бизнеса;
- умение управлять стратегическими изменениями в развитии бизнеса;
- способность принимать решения в условиях неопределенности;
- формирование управленческой команды;
- умение делегировать полномочия и контролировать получение необходимых для бизнеса результатов;
- умение налаживать конструктивные взаимоотношения внутри коллектива;
- детальное знание внутренних бизнес-процессов и производственной специфики предприятия (отрасли);
- самодисциплина и организованность.

Оценки выставляли по 10-балльной шкале (единица означала наивысшую оценку — первое место по важности). В первом варианте анкеты было предложено определить важность перечисленных качеств в настоящий момент, во втором — их предполагаемую важность через три года. Такой срок был выбран потому, что, с одной стороны, он действительно позволяет заглянуть в будущее, а с другой — не требует подменять прогнозы догадками (учитывая необыкновенно высокую динамику развития российского бизнеса, делать серьезные прогнозы, скажем, на 10 лет вперед — рискованное занятие). После опроса была подсчитана сумма баллов по каждому пункту и в соответствии с этим показателем определена иерархия важности менеджерских качеств.

Наиболее важным профессиональным качеством лидера высшие руководители компаний, президенты и генеральные директора считают умение формировать управленческую команду. Это объясняется тем, что, во-первых, данная задача — прерогатива именно руководителей высшего звена. Во-вторых, такое умение крайне важно в условиях дефицита управленческих кадров в России (многие руководители отметили, что ощущают сильную нехватку менеджеров, которые имели бы не только необходимый опыт, но и отличались инициативностью, готовностью идти на разумный риск, нести ответственность за результаты работы).

В-третьих, управленческий ресурс — это базовый капитал любой компании, от которого зависят перспективы ее развития.

На второе место после умения подобрать команду было поставлено качество, важное для всех ее членов, — стратегическое видение развития бизнеса.

На третьем месте оказалось умение управлять стратегическими изменениями в развитии бизнеса. Примечательно, что по сумме баллов между этим и предыдущим качествами достаточно большой разрыв. Вероятно, руководители высшего звена, признавая важность стратегического видения для всех менеджеров команды, оставляют за собой право и обязанность заниматься непосредственно реализацией стратегии. Если подобная трактовка верна, можно говорить о существовании негативной тенденции: многие генеральные директора не считают своих коллег по управленческой команде достаточно опытными, квалифицированными и лояльными и относятся к ним всего лишь как к наиболее приближенным исполнителям, а не как к единомышленникам.

Четвертой по важности оказалась способность принимать решения в условиях неопределенности. Очевидно, руководители российских компаний не относят вопросы стратегического выбора к задачам, при решении которых существует высокая доля неопределенности и риска, и для них тактические действия связаны с большей неопределенностью, чем вопросы стратегии. Скорее всего это связано не с национальными особенностями управленческого менталитета, а с тем, что в России по-прежнему относительно немного прибыльных видов бизнеса. Поэтому стратегические вопросы (что делать?) отходят на второй план по сравнению с тактическими (как делать?).

На пятом месте — фактор самодисциплины и организованности. Его руководители высшего звена оценивают как примерно равный по значимости умению делегировать полномочия. Это позволяет предположить, что менеджеры считают требовательное отношение к себе важной составляющей делового успеха.

На шестом месте — умение делегировать полномочия и контролировать получение необходимых результатов, по мнению участников исследования, является более важным, чем способность налаживать конструктивные взаимоотношения внутри коллектива. Разрыв между значимостью этих факторов показывает, что в фирме для руководителей высшего звена гораздо важнее деловые, чем личные отношения. Это позволяет сделать следующий вывод: время компаний, организованных по дружескому принципу, прошло. Однако вряд ли такую модель бизнеса можно

признать оптимальной. Опыт зарубежных стран показывает, что значимость климата внутри компании растет параллельно с ее развитием и забота о сотрудниках выходит на одно из ведущих мест в системе ценностей руководителей.

Седьмое место в списке занимает способность налаживать и поддерживать конструктивные отношения с внешними сторонами. Такую относительно низкую оценку можно считать одной из сенсаций исследования. Принято считать, что во многом специфика российского бизнеса определяется важной ролью полезных связей, знакомств, неформальных отношений. Но, судя по ответам менеджеров, значение полезных связей намного меньше, чем умение формировать команду, видение перспектив компании, умение эффективно распределять обязанности. Таким образом, мнение о российском бизнесе, как об активно использующем ресурс внешних связей, сильно преувеличено. Однако понятие «внешние стороны» подразумевает и клиентов, и поставщиков, и конкурентов. И то, что им также уделяется недостаточно внимания, — тревожный знак. Почему общение с внешними контрагентами играет столь малую роль в российском бизнесе? Скорее всего, причина заключается в сложившейся структуре российской экономики, которая отличается высоким уровнем монополизации во многих секторах. Достаточно сказать, что в настоящее время Министерство по антимонопольной политике включает в список монополистов (хотя бы на локальных рынках) более 300 компаний.

После умения налаживать конструктивные отношения внутри коллектива (*восьмое место*) на *девятом месте* — детальное знание бизнес-процессов и производственной специфики своего предприятия или отрасли. Позиция этого фактора в рейтинге показывает, что российская экономика фактически перестала быть экономикой так называемых директоров-производственников. Препград для перехода руководителей высшего звена из одной компании или отрасли в другую становится все меньше. В долгосрочном плане это должно способствовать более эффективному распределению управленческих ресурсов.

На *десятом (последнем) месте* оказалась способность к ведению переговоров и убеждению в правоте своей позиции. Вероятно, из-за относительно невысокого уровня конкуренции во многих отраслях компании чувствуют себя достаточно уверенно и легко защищают свое место на рынке. Поэтому и переговоры, от исхода которых действительно во многом зависит будущее компании, являются редкостью. В этом состоит отличие России от За-

пада, где смыслом существования многих средних компаний является реализация единственного проекта. И если компания, например, проигрывает тендер по отбору партнеров для этого проекта, она может разориться или быть ликвидирована. Пренебрежение важностью взаимодействия с внешними сторонами представляет собой угрозу для долгосрочного развития российских компаний. Рано или поздно в любой отрасли возникнет конкурент, который сможет лучше обслуживать интересы клиентов, предложит более привлекательные условия работы с поставщиками и т.д. И невнимание к внешнему миру не способны компенсировать ни дисциплина, ни решительность действий, ни хорошая управленческая команда.

Каким же видится российским директорам успешный топ-менеджер через три года? Судя по ответам, навык формирования управленческой команды перестанет играть ключевую роль и его место займет стратегическое видение развития бизнеса. Значит, руководители уверены — управленческие команды будут в основном сформированы. В вопросах оперативного управления генеральные директора ожидают снижения неопределенности и риска. В будущем также повысится роль умения делегировать полномочия и контролировать получение необходимых результатов. Наиболее вероятная причина такого ожидания состоит в том, что организационные структуры и бизнес-процессы будут постепенно усложняться и в результате координировать деятельность всей компании единолично будет сложнее. Также увеличится значимость факторов внешних отношений и детального знания специфики отрасли. Видимо, топ-менеджеры ожидают технологического усложнения бизнеса и производимой продукции, а также усиления конкуренции. Так что завоевание существенной рыночной доли будет определяться индивидуальным отношением к каждому партнеру или клиенту.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с преобладающей точкой зрения на то, какими качествами должен отличаться современный менеджер-лидер? Аргументируйте свою точку зрения.
2. Почему постоянно повышаются требования к менеджерам-лидерам? Какие объективные обстоятельства этому способствуют?
3. Как вы представляете собирательный образ менеджера будущего?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 12

В 2006 г. российский фонд «Общественное мнение» провел опрос на тему «Могут ли дружить начальник и подчиненный?» и получил следующие результаты: 65 % респондентов уверены, что такие отношения возможны, 25 % считают, что работа и дружба несовместимы, а 9 % затруднились дать точный ответ. При этом мужчины чаще верят в дружбу на работе — 72 %. Среди женщин допускают возможность таких отношений всего 60 %. Что касается возрастного распределения, то больше всего оптимистов в категории молодежи (до 35 лет) — положительный ответ дали 67 %.

В то же время значительная часть российских менеджеров к перспективам подобных отношений относится скептически. Они считают:

- что понятие дружбы предполагает большую открытость во взаимоотношениях, чем можно себе позволить на работе. Поэтому у менеджера с подчиненными должны быть партнерские отношения, которые основаны на взаимной поддержке;
- руководитель в этой ситуации теряет свой авторитет в глазах подчиненного;
- дружеским отношениям всегда будут препятствовать определенные обстоятельства, например, разница в заработной плате, уровень доступа к информации компании, карьерные устремления подчиненного и т.д.;
- менеджеру придется постоянно испытывать неловкость за свою требовательность и «большие» объемы работы. Будет накапливаться непонимание, претензии, обиды. Это, в конце концов, внесет коррективы в дружбу;
- всегда существует риск, что выяснение «дружеских» отношений, взаимные обиды и претензии станут достоянием всего коллектива. В результате пострадает и общее дело, и дружба;
- приятельские отношения неизбежно вызывают подозрения в протекционизме. Все поступки приятеля менеджера другие сотрудники рассматривают особенно тщательно и оценивают гораздо строже. Поэтому для подчиненного дружба с руководителем всегда будет положением «меж двух огней». Между тем, по мнению экспертов —

специалистов по управлению, дружба может быть полезна бизнесу, если основана на совместных деловых интересах. Они отмечают ряд положительных моментов во взаимоотношениях друзей — руководителя и подчиненного:

- в условиях кризиса или при работе над ответственным проектом менеджер может рассчитывать на дружескую поддержку и понимание;
- возможность по-дружески обсудить конфиденциальную информацию без риска ее передачи другим работникам, в том числе и в нерабочее время;
- возможность получения менеджером достоверной информации о положении дел, даже если ситуация в коллективе сложная. С другой стороны, именно друг-подчиненный является идеальным «передаточным звеном», способным в наиболее приемлемой форме донести до остальных сотрудников необходимую информацию.

Взвешивая достоинства и недостатки дружеских отношений на работе, менеджеру необходимо следовать главному правилу — четко разделять личные и деловые интересы. Руководителю не следует выделять заслуги друга за счет остальных коллег. В служебных взаимоотношениях необходимо держать ту же дистанцию, что и с остальными сотрудниками. Не стоит лишний раз демонстрировать, что вы друг с другом «на ты».

Искусство подобных взаимоотношений как раз состоит в умении найти компромисс между личным и рабочим, адекватно воспринимать критику и работать на общий результат. Ратуя за демократичное и дружеское общение, менеджер должен помнить, что дружеские отношения не должны ему мешать проявлять необходимую жесткость в случаях, когда нарушаются принципы ведения бизнеса, игнорируются корпоративные ценности или не выполняются поставленные задачи. Ведь именно менеджер несет полную ответственность за принятые решения. В противном случае лучше не рисковать и работать с друзьями в разных местах.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Как видно из приведенной выше информации, однозначного ответа на проблему дружеских отношений в рабочей обстановке нет. Какое же мнение у вас?

2. Что является первичным: работа или дружба?
3. Следует ли менеджеру во взаимоотношениях с подчиненным-другом (подругой) учитывать российский менталитет?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 13

Компания «Kraft Foods Россия» — подразделение компании «Kraft Foods Inc.» — второго в мире производителя упакованных пищевых продуктов с годовым объемом продаж более 34 млрд долл. Компания производит и продает свою продукцию в 150 странах мира. На территории России действуют два предприятия компании «Kraft Foods»: завод по фасовке растворимого кофе в Ленинградской области и кондитерская фабрика в г. Покрове Владимирской области, а также центральный офис в Москве и около 100 региональных торговых представительств. С 2004 г. руководителем российского представительства компании «Kraft Foods» является бельгиец Мишель Бун. Это топ-менеджер мирового уровня, имеющий богатый опыт работы в разных странах.

В работе с подчиненными он придерживается ряда основных принципов.

- В отношении с подчиненными он не демократичен, потому что не верит в демократию в бизнесе: в том смысле, что не принимает решений по принципу большинства мнений. Диктатор ли он? Возможно, некоторые считают и так. Ему платят именно за то, чтобы он брал на себя ответственность за принятые решения.
- Самое трудное в менеджменте сделать так, чтобы сотрудники могли эффективно взаимодействовать.
- Успешность в управлении людьми зависит от того, сумеете ли вы развить в себе способность их выслушивать и понимать.
- Нового работника М. Бун оценивает по нескольким критериям. Главное, чтобы кандидат вписался в команду. Ему не нужны надменные люди, даже если они гении, неинтересны те, у кого в жизни были только успехи. М. Бун считает, что от неудач и провалов человек получает больше пользы, ему по душе те, кто не боится признавать свои слабости, у кого есть мечта и стремление ее осуществить.
- Одна из основных функций менеджера — следить за тем, чтобы индивидуальный потенциал сотрудников постоянно

но развивался, раскрывался, чтобы люди со временем решали все более сложные задачи.

- Рабочий день М. Буна длится 10 — 14 ч. При этом ему часто приходится ездить, порой дорога занимает более 50 % рабочего времени. Многие М. Бун может доверить своим сотрудникам, делегировать полномочия. На каждом участке деятельности компании есть ответственные лица. Главная задача руководителя — думать о том, что делать дальше; предвидеть, как расти компании, как, допустим, будет развиваться торговля в России через 2 — 3 года; как распределить людей, ответственных за деятельность того или иного направления; какие средства необходимо инвестировать и т. д.
- М. Бун относится к конкурентам не враждебно, а, наоборот, — уважительно. Если они присутствуют на рынке, значит, в чем-то добились успеха и ему есть, чему у них поучиться. Хотя компания всегда готова отхватить у них долю рынка!
- Первостепенная цель М. Буна — чтобы люди вокруг него были счастливы и развивались. Наиболее важным в жизни является необходимость жить в соответствии с определенными базовыми, морально-нравственными ценностями, которые каждый определяет для себя сам.
- Есть высказывание У. Черчилля, которое всегда вдохновляет М. Буна: «Успех — это способность от одной катастрофы перейти к другой катастрофе, не потеряв при этом энтузиазма». Старайтесь сохранить ваш энтузиазм, не важно при этом, успешны вы или нет!
- Если вы не оптимист, должность менеджера вам не подойдет!

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Что в приведенных принципах работы топ-менеджера М. Буна привлекло ваше внимание в первую очередь?
2. С чем вы, возможно, не согласны?
3. Насколько опыт работы западного менеджера применим к российским условиям?

Тесты

Тест 1

Выберите правильный вариант ответа.

1. По отношению к управлению планирование рассматривают как:
а) его функцию;
б) метод.
2. Определяющей характеристикой менеджера является:
а) организация и управление в условиях рыночной экономики;
б) стремление к получению прибыли;
в) наличие подчиненных в организационной структуре.
3. Менеджмент как наука сформировался:
а) в средние века;
б) в конце XIX — начале XX в.;
в) после Второй мировой войны.
4. Функцией менеджмента является:
а) формулирование целей;
б) аттестация персонала;
в) организация работы;
г) оценка результатов деятельности.
5. Универсальный принцип управления — единоначалие — предложен учеными научной школы:
а) человеческих отношений (М. Фоллет, Э. Мейо);
б) административного управления (А. Файоль);
в) научного управления (Ф. Тейлор).
6. Главное качество, которым должен обладать японский менеджер, это:
а) профессионализм;
б) координация действий подчиненных.
7. Верным является следующее умозаключение:
а) каждый менеджер — руководитель;
б) каждый руководитель — менеджер.
8. Определяющим фактором среды прямого воздействия промышленного предприятия является:
а) научно-технический прогресс;
б) состояние развития экономики;
в) потребители продукции.
9. В учебных заведениях США стремятся готовить менеджеров-универсалов:
а) да;
б) нет.

10. Перегрузка менеджеров высшего звена управления характерна для организационной структуры:
 - а) линейного типа;
 - б) матричного типа.
11. Для традиционного принципа хозяйствования как составной части процесса управления характерны индивидуализм, имущественное право, самостоятельность решений:
 - а) да;
 - б) нет.
12. Современный («экологический») научный подход к работе менеджера по контролю деятельности подчиненных предполагает:
 - а) утверждение планов по отдельным видам продукции;
 - б) координацию работы по производству группы продукции;
 - в) сочетание этих вариантов.
13. Мотивация труда — это:
 - а) планирование деятельности на перспективу;
 - б) организация работы коллектива;
 - в) формирование необходимых стимулов;
 - г) подведение итогов.
14. Создание менеджером его подчиненным необходимых условий для профессионального роста, предоставление ответственной работы позволяет удовлетворить их:
 - а) первичные потребности;
 - б) вторичные потребности;
 - в) одновременно те и другие.
15. Делегированием в менеджменте является не только передача полномочий, но и ответственности подчиненным:
 - а) да;
 - б) нет.
16. К преимуществам штабной структуры управления относится:
 - а) повышение персональной ответственности за результаты работы;
 - б) централизация управления в организации;
 - в) высокая степень специализации деятельности.
17. Процесс принятия решений начинается:
 - а) с определения альтернатив;
 - б) анализа факторов внешней среды;
 - в) диагностики проблемы;
 - г) сбора информации о состоянии внутренней среды организации.
18. Оптимальный прием снижения отрицательного воздействия стресса в работе предполагает:
 - а) делегирование полномочий;
 - б) тщательное планирование загрузки;
 - в) организацию работы сверх установленного лимита времени.
19. Основная цель заключительного контроля в менеджменте заключается:
 - а) в учете материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
 - б) предотвращении ошибок в будущем;
 - в) проверке нормативной документации;

г) оперативной корректировке плановых показателей.

20. Конфликтная ситуация — это:

- а) синоним слова «конфликт»;
- б) основной элемент конфликта;
- в) следствие конфликта.

Тест 2

Выберите правильный вариант ответа.

1. Основным лимитирующим показателем деятельности менеджера является:

- а) ограничение ресурсов;
- б) потребительский спрос;
- в) фактор времени;
- г) бюрократические барьеры.

2. Впервые необходимость разработки норм выработки была обоснована учеными:

- а) школы научного управления (1885 — 1920 гг.);
- б) административной школы (1920 — 1950 гг.);
- в) школы человеческих отношений (1930 — 1950 гг.);
- г) школы количественных методов (1950 г. — настоящее время).

3. Способный менеджер в работе с людьми:

- а) беспокоится о том, что они не справляются с поставленной задачей;
- б) обращает внимание на то, что они хорошо делают.

4. Классическая модель японского менеджмента предполагает организацию системы оплаты труда персонала на основе индивидуальных результатов работы:

- а) да;
- б) нет.

5. Основным критерием оценки эффективности работы менеджеров в Германии является:

- а) выполнение текущего плана;
- б) получение прибыли;
- в) повышение квалификации сотрудников;
- г) организация оплаты труда персонала;
- д) обеспечение производства ресурсами;
- е) охрана труда.

6. В процессе управления получение и обработка информации о состоянии объекта предшествуют выработке решений:

- а) да;
- б) нет.

7. Верным является утверждение, что неформальные коммуникации обладают высокой степенью достоверности:

- а) да;
- б) нет.

8. Оптимальным вариантом действий менеджера в условиях лимита времени является:

- а) отсутствие какого-либо решения;
 - б) рациональное решение;
 - в) интуитивное решение.
9. Долгосрочное планирование деятельности предприятия в условиях рыночной экономики — это:
- а) нонсенс;
 - б) полезно, но вряд ли возможно;
 - в) вполне осуществимо.
10. В соответствии с теорией Ф.Герцберга менеджер должен использовать в качестве средств мотивации:
- а) повышение уровня оплаты труда всем сотрудникам;
 - б) признание и одобрение результатов работы;
 - в) поощрение за выслугу лет;
 - г) улучшение условий труда.
11. Контроллинг — это:
- а) текущий контроль;
 - б) совокупность методов планирования, учета, анализа и контроля;
 - в) заключительный контроль.
12. Можно утверждать, что инновационная деятельность менеджера является следствием «чудесного озарения»:
- а) да;
 - б) нет.
13. Корпоративная культура базируется:
- а) на правилах внутреннего распорядка организации;
 - б) национальных традициях;
 - в) убеждениях и ценностях, разделяемых большинством сотрудников;
 - г) общепринятых нормах поведения.
14. Действия менеджера в условиях риска в первую очередь предполагают:
- а) определение допустимого уровня риска;
 - б) оценку рисков;
 - в) выявление источников риска.
15. Компромисс — наилучший способ разрешения конфликтной ситуации:
- а) да;
 - б) нет.
16. Слухи, распространяемые в организации, можно рассматривать как:
- а) нежелательное явление;
 - б) свидетельство приближающегося банкротства;
 - в) позитивное явление.
17. Либеральный стиль руководства основан:
- а) на снисходительности и терпимости к людям;
 - б) объективности к сотрудникам;
 - в) избирательном отношении к руководителям и подчиненным.
18. Менеджер должен стремиться быть лидером:
- а) формальным;
 - б) неформальным;
 - в) сочетающим эти характеристики.
19. Иерархическую структуру управления используют:

- а) на государственных предприятиях;
- б) предприятиях всех форм собственности;
- в) частных предприятиях;
- г) совместных предприятиях.

20. Справедливым является утверждение, что объектом социальной направленности работы менеджера должно быть общество:

- а) да;
- б) нет.

Тест 3

Выберите правильный вариант ответа.

1. В американской модели менеджмента характер принятия решений:
 - а) коллективный, на основе единогласия;
 - б) индивидуальный.
2. Среду прямого воздействия как составляющую внешней среды предприятия формируют следующие факторы:
 - а) потребители, конкуренты;
 - б) экономика, научно-технический прогресс.
3. Обратная связь в коммуникационном процессе может повысить эффективность обмена информацией:
 - а) да;
 - б) нет.
4. Структура аппарата управления предприятием определяется, как правило:
 - а) объемом работы, сложностью продукции, численностью работающих;
 - б) местом расположения предприятия, принадлежностью к конкретной отрасли, требованиями профсоюза.
5. На глубоких знаниях и большом опыте работы менеджера основано следующее решение:
 - а) организационное;
 - б) основанное на суждениях;
 - в) компромисс;
 - г) рациональное.
6. Основной лимитирующий показатель в работе руководителя (менеджера) — спрос на продукцию предприятия — характерен:
 - а) для социалистической (командно-административной) экономики;
 - б) рыночной экономики.
7. Элементы коммуникационного процесса — это:
 - а) отправитель, сообщение, канал, получатель;
 - б) разработка идеи, кодирование, выбор канала, передача сообщения.
8. Менеджер должен наказывать распространителей неформальных коммуникаций (слухов):
 - а) да;
 - б) нет.
9. Основным критерием продвижения по служебной лестнице в американской модели менеджмента является:

- а) возраст и стаж работы;
 - б) личный результат работы.
10. Факторы внутренней среды предприятия — это:
- а) структура, персонал, технология;
 - б) поставщики ресурсов, законы.
11. Развитие менеджмента в России сдерживается в первую очередь:
- а) отсутствием теории организации и управления производством;
 - б) дефицитом эффективных менеджеров;
 - в) бюрократизацией исполнительной власти.

Тест 4

Развитие российских предприятий значительно повышает требования, предъявляемые к методам принятия стратегических решений менеджерами, последствия которых проявляются не сразу.

Результаты предлагаемого теста могут показать, в какой мере предприятия следуют в своей деятельности продуманной стратегии.

Поставьте в соответствующих квадратах «да» или «нет», отражающие, по вашему мнению, справедливость того или иного утверждения, а затем подсчитайте сумму ответов «да».

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Направление будущего развития предприятия ясно определено его менеджерами. |
| <input type="checkbox"/> | Каждый менеджер детально знает стратегию предприятия. |
| <input type="checkbox"/> | Каждый руководитель разделяет общую точку зрения на новые услуги и рынки, определенные стратегией предприятия. |
| <input type="checkbox"/> | Стратегия предприятия является важнейшим фактором, который учитывают при анализе новых возможностей. |
| <input type="checkbox"/> | Процесс создания стратегии проходил независимо от перспективного планирования. |
| <input type="checkbox"/> | Стратегия лежит в основе планов и распределения ресурсов между подразделениями предприятия. |
| <input type="checkbox"/> | Стратегия базируется на анализе и предположениях, а не на планах. |
| <input type="checkbox"/> | Стратегия определяет возможные приобретения других предприятий, а не наоборот. |
| <input type="checkbox"/> | Каждый филиал или дочерняя фирма предприятия имеет ясную стратегию. |
| <input type="checkbox"/> | Стратегия каждого филиала (дочернего предприятия) полностью соответствует общей стратегии головного предприятия. |
| <input type="checkbox"/> | Каждый отдел имеет ясную стратегию. |

☐ Стратегии всех отделов полностью соответствуют общей стратегии предприятия.

☐ Оценка деятельности предприятия и его филиалов осуществляется на основе достижения стратегических целей.

Тест 5

**Умеет ли менеджер ставить правильные цели?
(Составлен с использованием информации
еженедельника «Элитный персонал».)**

Выберите вариант ответа на соответствующее утверждение и подсчитайте общее число набранных баллов (ответ а — 3 балла; б — 2 балла; в — 1 балл).

1. Вы представляете свое будущее через 5 лет:
 - а) вполне определенно;
 - б) в общих чертах;
 - в) я предпочитаю жить сегодняшним днем.
2. Ваш жизненный стиль лучше определяет следующее классическое суждение:
 - а) дальновидный человек должен определить место для каждого из своих желаний и затем осуществлять их по порядку;
 - б) так как вы не можете делать все, что хотите, то желайте только того, что можете сделать;
 - в) надо ввязаться в бой, а там поглядим, что получится.
3. Серьезное препятствие на пути к цели является для вас:
 - а) стимулом удвоить усилия;
 - б) подсказкой, что следует искать другой путь;
 - в) сигналом, что цель выбрана неправильно.
4. Вы считаете необходимым расширять свой кругозор:
 - а) да, это необходимо в современных условиях;
 - б) это желательно, но не обязательно;
 - в) нет, мой кругозор и так достаточно широк.
5. Вы готовы отправиться в путешествие в ближайшие дни, если выиграли в лотерею экзотический круиз:
 - а) скорее, я не воспользуюсь этой возможностью, так как это нарушит ритм моей жизни;
 - б) постараюсь, если удастся отложить текущие дела;
 - в) разумеется, так как упускать такой шанс нельзя.
6. Вам предстоит решить несколько задач разной трудности, вы начнете:
 - а) с самой легкой, для разминки;
 - б) с задачи средней трудности, чтобы оценить общий уровень задач;
 - в) с наиболее трудной, поскольку возможную неудачу можно компенсировать решением более простых задач.
7. Неодобрительное или скептическое отношение окружающих может заставить вас отказаться от намеченной цели:
 - а) напротив, меня это только дополнительно мобилизует;

- б) возможно, придется скорректировать свои намерения;
 - в) я не смогу осуществить задуманное без поддержки окружающих.
8. Ваши юношеские мечты сбылись:
- а) да, в значительной степени;
 - б) во многом нет, но в настоящее время я понимаю, что это были нереалистичные планы;
 - в) моя жизнь сложилась совсем не так, как когда-то мечталось.

Тест 6

(по мотивам теста Д. Букина и М. Букина)

Одним людям легче иметь дело с техникой. Другие умеют взаимодействовать с людьми — коллегами и клиентами. К какой из этих групп относитесь вы? Какая группа более характерна для собирательного образа менеджера? Выберите вариант ответа на соответствующее утверждение.

- 1. Я предпочел бы иметь дачу:
 - а) в оживленном поселке;
 - б) в маленькой деревне;
 - в) в лесу, подальше от чужих глаз.
- 2. На работе мне интереснее всего:
 - а) с техникой;
 - б) иногда с техникой, иногда с людьми;
 - в) с людьми.
- 3. На общественные должности меня выдвигали:
 - а) не выдвигали никогда;
 - б) редко;
 - в) много раз.
- 4. Чья работа интереснее — химика-исследователя или директора гостиницы:
 - а) химика;
 - б) не знаю;
 - в) директора гостиницы.
- 5. Вы любите делать подарки:
 - а) да;
 - б) не уверен;
 - в) нет.
- 6. Вы сделали полезное изобретение. Ваши дальнейшие действия:
 - а) буду совершенствовать его в лаборатории;
 - б) затрудняюсь ответить;
 - в) позабочусь о его практическом применении.
- 7. На ваш взгляд, интереснее всего в профессии сейлз-менеджера:
 - а) общение с заказчиками, клиентами;
 - б) затрудняюсь ответить;
 - в) ведение счетов и документации.
- 8. Если бы адвокаты и летчики получали одинаковую заработную плату, интереснее было бы стать:
 - а) адвокатом;

- б) мне трудно выбрать между этими профессиями;
- в) летчиком.

9. Если выбирать между профессией художника и общественного деятеля, то интереснее быть:

- а) художником;
- б) затрудняюсь сказать;
- в) общественным деятелем.

10. Лучше всего в музеях я чувствую себя:

- а) в одиночестве;
- б) когда вокруг только близкие люди;
- в) при большом скоплении публики.

Используя табл. Т. 1, подсчитайте общую сумму баллов.

Таблица Т.1. Оценки за ответы в баллах

Ответ	Вопрос									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а)	2	0	0	0	2	0	2	2	0	2
б)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
в)	0	2	2	2	0	2	0	0	2	0

Разное

Чайнворд

1								2					3				
								10			11						
								18		19				20			
9					24						25						4
	17								28							12	
				М	Е	Н	Е	Д	Ж	М	Е	Н	Т	26			
				27											21		
				23						22							
	16					15					14			13			
		8					7				6						5

1. Юридическое или физическое лицо, взявшее у другого лица имущество во временное пользование, на определенный срок и за определенную плату.

2. Занятие, труд, деятельность.

3. Совокупность действий для решения проблемы, задачи.

4. Таблица расположенных в виде прямоугольника каких-либо объектов (названий, чисел и др.).

5. Совокупность работников какого-либо учреждения.

6. Состояние отрешенности у человека.

7. Состояние напряжения — совокупность защитных физиологических реакций в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов.

8. Человек с большими природными дарованиями, но без систематического образования.

9. Совокупность методов стратегического и оперативного планирования, учета, анализа и контроля, направленных на достижение целей компании.

10. Надпись на документе или издании, определяющая особый порядок пользования им.

11. Человек, который занимается благотворительностью, помощью и покровительствует нуждающимся.

12. Основное, исходное положение какой-либо теории, учения, науки.
13. Награда.
14. То, что требует исполнения, разрешения.
15. Имущественный наем.
16. Объявление, извещение.
17. Человек, обладающий знаниями и навыками в какой-либо отрасли производства, науки и техники.
18. Категория людей, объединенных общностью каких-нибудь внешних или внутренних черт.
19. Официальное распоряжение того, кто облечен властью.
20. То, что сделано про запас.
21. Поясняющий текст, а также свод условных знаков на плане, схеме.
22. Продажа с публичных торгов.
23. Изъян, несовершенство, неправильность в ком- или чем-либо.
24. Наличие существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих один предмет или явление от других.
25. Величина, количество.
26. Центральное правительственное учреждение, ведающее какой-нибудь отраслью управления.
27. Умение разобраться, осведомленность в чем-либо.
28. Шаблонная, стандартная (обычно отрицательная), очень краткая характеристика, оценка кого- или чего-либо.

Ребусы

на тему «Основные функции управления»

Ребус 1.

Заполните соответствующими словами пустые клетки.

1	М						
2		е					
3			н				
4				е			
5					А		
6						ж	
7							е
8							р

1. Совокупность методов целесообразного проведения работы.
2. Юридическое (физическое) лицо, которое зарегистрировано или постоянно проживает в данной стране.
3. Несогласие между людьми (группами) в коллективе.

4. Беседа менеджера по заранее намеченному плану с лицом или группой лиц (деловых людей, корреспондентов) в рамках «Паблик-релейшн».
5. Часть общей суммы чистой прибыли компании.
6. Затраты труда.
7. Поручение одного лица банку перевести определенную сумму в пользу другого лица.
8. Лицо, имеющее в силу своего служебного или семейного положения доступ к конфиденциальной информации фирмы.

Ребус 2.

Заполните соответствующими словами пустые клетки.

1	П											
2	л											
3		а										
4			и									
5				и								
6					р							
7						о						
8							в					
9								а				
10									и			
11										и		
12											е	

1. Добавление (приписка) к оконченному и подписанному деловому письму, обычно обозначаемое латинскими буквами P. S.
2. Один из двух возможных взаимоисключающих вариантов решения.
3. Одна из первых теоретических школ управления в истории менеджмента.
4. Научная дисциплина, изучающая количественные стороны экономических явлений и процессов средствами статистического анализа.
5. Приведение в устойчивое состояние.
6. Приказ, постановление.
7. Процесс изготовления продукции.
8. Постоянство, стойкость, отсутствие колебаний.
9. Сплочение для усиления деятельности.
10. Предупреждающий что-либо.

1	М							
2	о							
3		т						
4			и					
5				в				
6					а			
7						ц		
8							и	
9								я

1. Отсутствие решительности и мужества у работника, препятствующее его мотивации.
2. Конечный результат признания успехов в работе.
3. Тот, кто работает вместе с другими работниками.
4. Наставление менеджера подчиненному.
5. Поведение, свойственное человеку, поступающему по своему усмотрению.
6. Оценка работника по достоинству со стороны менеджера.
7. Отдых, восстановление сил человека, израсходованных в процессе труда.
8. Твердый взгляд на происходящее, основанный на какой-либо идее.
9. Основной род занятий, трудовой деятельности.

Ребус 5.

Заполните соответствующими словами пустые клетки.

1	К						
2	о						
3		н					
4			т				
5				р			
6					о		
7						л	
8							ь

1. То или иное свойство, достоинство, степень пригодности продукции, проверяемое при контроле.

2. Экономический или технический показатель норм, в соответствии с которыми проводят работу.
3. Наемный управляющий, осуществляющий контроль.
4. Признак, на основании которого проводят оценку, определение или классификацию.
5. То, что является преградой; затруднение.
6. Отсутствие сложностей, доступность понимания при контроле.
7. Совокупность ценных бумаг, принадлежащих отдельному лицу или предприятию, требующих постоянного контроля.
8. Одно из требований к эффективно поставленному контролю.

Ответы

ТЕСТ 1

1 — а; 2 — б; 3 — б; 4 — в; 5 — б; 6 — б; 7 — а; 8 — в; 9 — б; 10 — а; 11 — а; 12 — б; 13 — в; 14 — б; 15 — а; 16 — в; 17 — в; 18 — б; 19 — б; 20 — б.

ТЕСТ 2

1 — б; 2 — а; 3 — б; 4 — б; 5 — б; 6 — а; 7 — а; 8 — в; 9 — в; 10 — б; 11 — б; 12 — а; 13 — в; 14 — в; 15 — б; 16 — в; 17 — а; 18 — в; 19 — б; 20 — а.

ТЕСТ 3

1 — б; 2 — а; 3 — а; 4 — а; 5 — б; 6 — б; 7 — а; 8 — б; 9 — б; 10 — а; 11 — б.

ТЕСТ 4

Оценка результатов

10 и более ответов «да». Наиболее вероятно, что руководство предприятия является единой командой, которая четко осознает цели его развития. Личные цели каждого менеджера хорошо взаимоувязаны с общей стратегией предприятия. Практически все серьезные решения рассматриваются сквозь призму принятой стратегии. Возможно, на предприятии существует специальное подразделение стратегического планирования, отслеживающее и корректирующее выполнение стратегического плана.

Организационная структура предприятия базируется на стратегических бизнес-центрах, каждый из которых руководствуется собственным планом.

Активная позиция менеджмента повышает устойчивость предприятия на рынке. Концентрация ресурсов на отдельных приоритетных направлениях деятельности дает предприятию возможность усилить свою конкурентоспособность.

5 — 10 ответов «да». Видимо, вопросы разработки и следования принятой стратегии касаются лишь высшего руководства предприятия. Неосведомленность руководителей среднего звена и рядовых сотрудников в основных положениях принятой стратегии приводит к неоправданному распылению усилий и ресурсов в подразделениях предприятия. Деятельность номинально существующего подразделения стратегического планирования воспринимается на предприятии скептически. Ежегодно подразделения предприятия готовят лишь формальные бизнес-планы, которые не используют в работе.

На предприятии существует система, при которой возможно принятие «оперативных» решений без должной проработки, а также в отрыве от решений, принятых ранее и планируемых в будущем.

В такой ситуации вал текущих вопросов и проблем покрывает топ-менеджеров предприятия, не оставляя им ни времени, ни сил принимать просчитанные и последовательные стратегические решения.

Менее 5 ответов «да». Стиль менеджмента можно охарактеризовать как неформальный с крайней степенью гибкости и спонтанности; отсутствие четко очерченных обязанностей, каких-либо планов и внутреннего контроля сопряжено с высокой степенью риска в системе принятия стратегических решений. В условиях усиливающейся конкуренции на рынке увеличивается вероятность поглощения предприятия более крупной структурой. Ощущение нестабильности и отсутствия долгосрочной перспективы, зафиксированной в стратегическом плане, может отразиться на настроениях сотрудников, а в конечном счете и потребителей продукции предприятия.

Результаты теста не являются гарантией будущих успехов или неудач предприятия. В конечном счете, даже наиболее совершенная стратегия базируется на большом числе предположений о будущем. Искусство управления заключается именно в способности менеджера предвосхищать события, умело направляя деятельность предприятия на ранее проложенный курс, а также трезво оценить возможности команды и запас прочности корабля, чтобы противостоять штормам.

ТЕСТ 5

Оценка результатов

Менее 12 баллов. Вы уверены, что, чему суждено произойти, случится, независимо от ваших усилий. Действительно, многое в жизни складывается помимо нашей воли. Однако не стоит недооценивать и собственную активность.

12 — 18 баллов. Вы умеете соизмерять свои потребности и реальные возможности, предпочитаете не строить детальных планов, ограничиваясь лишь некоторыми общими намерениями. Такой подход позволяет использовать для достижения цели наиболее подходящие средства.

Свыше 18 баллов. Вы — целеустремленный человек, знаете, чего хотите от жизни, и умеете этого добиваться. Для достижения новых успехов вам необходимо больше гибкости.

ТЕСТ 6

Оценка результатов

От 0 до 7 баллов. Вы более склонны работать в одиночестве, чем иметь дело с сослуживцами. «В тишине зреет интеллект» — эта поговорка про вас. Вы стремитесь к четкости и ясности, к проникновению в суть происходящих процессов, к четкой классификации окружающих вас людей, явлений и событий. Вам трудно разобраться в тонкостях отношений между людьми, зато вы легко справляетесь со сложными и трудоемкими задачами.

Вполне возможно, что окружающие воспринимают вас как холодного человека. Если вы не умеете достигать компромиссов, негибки в оценках, то негативное впечатление окружающих только усиливается. Скорее всего, у вас ровные взаимоотношения с людьми, и многие это ценят, но вам трудно добиться глубокой привязанности.

Друзей и близких могут обижать ваше безразличное отношение к ним, отсутствие теплоты и участия, а вы, скорее всего, обвиняете их в непонимании и излишней капризности. Попробуйте иногда как-то выражать свое отношение к тем, кто вам дорог или симпатичен.

От 8 до 13 баллов. Вы одинаково хорошо можете работать с документами и взаимодействовать с коллегами. Вам интересны и сосредоточенная работа с техникой, и контакты с людьми.

Вас сложно назвать замкнутым человеком, хотя иногда вам хочется побыть одному. Вы плохо работаете только в одном случае — когда в вашей комнате нет совсем никого. Вам скучно без общения, в котором вас больше увлекает не цель, а непосредственно процесс. Вам стоит развивать свою способность находить общий язык с людьми.

От 14 до 20 баллов. Вы созданы для работы с людьми. Вам свойственны открытость и доброжелательность, вы отзывчивы и непринужденны, с вами легко общаться. Постоянная готовность к сотрудничеству, внимательность к людям, уживчивость привлекают к вам окружающих. У вас много друзей, еще больше — знакомых.

Вы не боитесь критики, не смущаетесь, легко запоминаете лица и имена, окружающие воспринимают все это как проявление вашего расположения к ним. Однако вам следует больше внимания уделять самым близким людям, чтобы легкость в общении с ними не превратилась в поверхностность.

Чайнворд

1. Арендатор. 2. Работа. 3. Алгоритм. 4. Матрица. 5. Аппарат. 6. Транс. 7. Стресс. 8. Самородок. 9. Контроллинг. 10. Гриф. 11. Филантроп. 12. Принцип. 13. Приз. 14. Задача. 15. Аренда. 16. Анонс. 17. Специалист. 18. Тип. 19. Приказ. 20. Задел. 21. Легенда. 22. Аукцион. 23. Недостаток. 24. Качество. 25. Объем. 26. Министерство. 27. Ориентация. 28. Ярлык.

Ребус 1

1. Методика. 2. Резидент. 3. Конфликт. 4. Интервью. 5. Дивиденд. 6. Издержки. 7. Трансфер. 8. Инсайдер.

Ребус 2

1. Постскрипtum. 2. Альтернатива. 3. Классическая. 4. Эконометрика. 5. Стабилизация. 6. Распоряжение. 7. Производство. 8. Устойчивость. 9. Консолидация. 10. Профилактика. 11. Формирование. 12. Хеджирование.

Ребус 3

1. Объединение. 2. Франчайзинг. 3. Сегментация. 4. Ревальвация. 5. Ограничение. 6. Коэффициент. 7. Минимизация. 8. Агломерация. 9. Манипуляция. 10. Капитуляция. 11. Технократия.

Ребус 4

1. Малодушье. 2. Повышение. 3. Сотрудник. 4. Назидание. 5. Самоволье. 6. Признание. 7. Рекреация. 8. Убеждение. 9. Профессия.

Ребус 5

1. Качество. 2. Норматив. 3. Менеджер. 4. Критерий. 5. Преграда. 6. Простота. 7. Портфель. 8. Гибкость.

Словарь терминов

Аббревиатура — сложносокращенное слово, образованное из начальных букв словосочетания.

Абонент — лицо или учреждение, имеющее абонемент (право пользоваться чем-либо на определенный срок).

Авторитарный — основанный на беспрекословном подчинении власти.

Авторитет — общепризнанное значение, влияние.

Агент — лицо, действующее в чьих-либо интересах.

Адаптация — приспособление строения и функций организмов к условиям существования.

Алгоритм — совокупность действий, правил для решения данной задачи.

Альтернатива — одно из двух возможных взаимоисключающих решений (вариантов).

Альянс — союз, объединение на основе договорных обязательств.

Амбиция — обостренное самолюбие, самомнение.

Апатия — состояние полного безразличия, равнодушия.

Аргумент — логический довод, служащий основанием доказательства.

Аспект — точка зрения, с которой рассматривается предмет, явление, понятие.

Аутсорсинг — использование услуг сторонних предприятий и организаций в целях экономии собственных финансовых средств компании.

Аффилированный — способный оказывать прямое влияние на деятельность компании.

Блюститель — тот, кто охраняет что-нибудь, наблюдает за чем-либо.

Брокер — официальный посредник при заключении сделок между покупателями и продавцами на товарных и фондовых биржах, валютных, страховых фрахтовых рынках.

Бюрократизм — волокита, пренебрежение к существу дела ради соблюдения формальностей.

Генетический — изучающий происхождение, развитие чего-либо.

Делегировать — уполномочивать.

Демонопольизация — деятельность государства, направленная на развитие конкуренции и сдерживание монопольного давления на рынок.

Депрессия — 1) упадок, застой в экономике; 2) подавленное, угнетенное состояние.

Диверсификация — одновременное развитие нескольких, не всегда связанных друг с другом видов производства.

Джоббер — фирма, которая скупает отдельные крупные партии товаров в целях их быстрой перепродажи.

Дилер — предприниматель, торгующий в розницу продукцией, которую он закупил оптом.

Дискаунтер — магазин с узким ассортиментом и минимальным набором услуг.

Дистрибутор — предпринимательская фирма, оказывающая посреднические услуги при покупке продукции, а также по установке и наладке оборудования и обучению пользователей.

Иерархия — порядок подчинения низших (чинов, должностей и т.п.) высшим.

Инвестиция — совокупность затрат, реализуемых в форме долгосрочных вложений капитала в разные отрасли экономики страны.

Индивидуализм — стремление к выражению своей личности, своей индивидуальности в противопоставлении себя коллективу.

Индивидуум — отдельный человек как отдельная личность в среде других людей.

Инкубмент — выборное должностное лицо.

Инновация — нововведение; процесс, в ходе которого изобретение, открытие или новация доводится до стадии практического использования.

Инсайдер — лицо, имеющее в силу своего служебного или семейного положения доступ к конфиденциальной информации о делах компании.

Интеграция — объединение в целое отдельных частей, элементов.

Интенсивный — связанный с качественным изменением, развитием.

Интровертивный — психологическая характеристика личности, направленной на внутренний мир мыслей и переживаний.

Инфляция — увеличение количества обращающихся в экономике денег сверх потребностей хозяйственного оборота и, как следствие, обесценивание денег.

Капитализация — исчисление ценности имущества по приносимому им доходу.

Квази- — приставка, соответствующая по значению словам «мнимый», «ненастоящий».

Коммуникативность — способность к общению.

Коммуникация — сообщение информации одним лицом другому или ряду лиц.

Конгломерат — одна из форм монополистических союзов фирм, взаимосвязанных в процессе производства или без производственной общности.

Консалтинг — деятельность по консультированию в области экспертной, технической и экономической деятельности.

Консерватизм — отстаивание неизменности чего-либо старого, отжившего; противодействие преобразованиям.

Конструктивный — такой, который можно положить в основу чего-либо, плодотворный.

Конфронтация — противопоставление, противоборство, столкновение.

Концепция — система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов.

Корпоративный — узкогрупповой, обособленный.

Корпорация — форма акционерного общества, созданная в целях защиты каких-либо привилегий его участников.

Лояльный — доброжелательно относящийся к кому-либо, чему-либо.

Манипуляция — махинация, мошенническая проделка.

Менталитет — уникальный склад различных психических свойств и качеств, а также особенности их проявления.

Меркантильный — мелочно-расчетливый.

Миссия — в прогнозировании и планировании наиболее общая, основная цель предприятия.

Монополия — исключительное право производства, торговли, промысла, принадлежащее одному лицу, определенной группе лиц или государству.

Мотивация — создание побудительной причины, повода к какому-либо действию.

Мультинациональный — многонациональный.

«Ноу-хау» — совокупность различных знаний научного, технического, производственного, административного, финансового, коммерческого или иного характера, опыта, практически применяемых в деятельности предприятия, но которые еще не стали всеобщим достоянием.

Олигархия — политическое и экономическое господство, правление небольшой группы людей, а также сама группа.

Операционист — сотрудник банка, биржи.

Паблик-релейшн — многогранная деятельность по организации общественного мнения с широким привлечением средств массовой информации, направленная на создание предприятию популярности.

Панацея — средство, помогающее во всех случаях жизни.

Педантизм — мелочная опека, излишний формализм в чем-либо.

Популяция — совокупность особей одного вида.

Принцип — основное, исходное положение какой-либо теории, учения; внутреннее убеждение.

Приоритет — преобладающее, первенствующее значение чего-либо.

Притча — иносказательный рассказ с нравоучением.

Протекционизм — система покровительства при устройстве чьих-либо дел.

Профилактика — совокупность мер, направленных на предотвращение чего-либо.

Рекрутинг — деятельность по набору персонала.

Реорганизация — переустройство, перестройка, преобразование.

Реструктуризация задолженности — процесс подготовки и исполнения ряда последовательных сделок между предприятием и его кредиторами и дебиторами.

Ризалтер — торговец недвижимостью.

Ротация — периодическая замена одних работников на других в какой-либо организационной структуре.

Сепаратизм — стремление к отделению, обособлению.

Синдром — сочетание признаков, имеющих общий механизм возникновения.

Синергия — большая эффективность образовавшейся в результате слияния компании по сравнению с ее отдельными частями до объединения.

Скрупулезный — предельно тщательный, точный до мелочей.

Социология — наука о закономерностях развития и функционирования общества в целом и отдельных составляющих его социальных систем.

Социотехнический — оптимальное соответствие технической и социальной систем.

Стандарт — типовой вид, образец, которому должно удовлетворять что-либо по своим признакам, свойствам, качествам.

Статус-кво — положение, существующее в какой-либо определенный момент.

Тенденция — направленность во взглядах или действиях.

Тендер — письменное предложение, заявка.

Топ-менеджер — руководитель высшего звена.

Транснациональный — выходящий за пределы одной нации, одного государства, межнациональный.

Треjder — юридическое или физическое лицо, имеющее право заключать сделки на бирже.

Третировать — пренебрежительно, свысока обращаться с кем-либо, не считаться с кем-либо.

Трудоголик — много и напряженно работающий человек.

Харизма — исключительная одаренность.

Холдинг — компания, которая держит пакеты акций других фирм, не располагая собственными производственными предприятиями.

Экаунт-менеджер — специалист в области планирования бюджета организации, международной системы бухгалтерского учета.

Эквивалент — нечто, равноценное или соответствующее в каком-либо отношении чему-либо.

Экспатриант — лицо, вынужденное покинуть родину, компанию.

Этнос — исторически возникший вид устойчивой социальной группировки людей.

Список литературы

Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. — 5-е изд., доп. и перераб. — М. : Институт новой экономики, 2002.

Браун Д. Моисей о менеджменте : пер. с англ. / Д. Браун. — М. : Еврейское слово, 2006.

Вачугов Д. Д. Практикум по менеджменту : деловые игры : учеб. пособие / Д. Д. Вачугов, Н. А. Кислякова. — М. : Высш. шк., 1998.

Драчева Е. Л. Менеджмент : учеб. для студ. учреждений сред. проф. образования / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. — 10-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2009.

Мескон М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Вильямс, 2008.

Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов. — М. : Оникс, 2008. — 18-е изд., стер. — М. : Рус. яз., 1986.

Папкин А. И. Основы практического менеджмента : учеб. пособие / А. И. Папкин. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

Роузен Х. Стань миллионером : американский путь : пер. с англ. / Х. У. Роузен. — М. : Экономика, 1992.

Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» : учеб. пособие / [Э. А. Уткин и др.]. — 2-е изд., стер. — М. : Финансы и статистика, 2001.

Станкин М. И. Психология управления : практ. пособие / М. И. Станкин. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.

Таранов П. С. Золотая книга руководителя / П. С. Таранов. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 2000.

Толковый словарь рыночной экономики / под общ. ред. Ф. А. Крутикова. — М. : Сотрудничество, 1993.

Шмидт Р. Искусство общения : пер. с нем. / Р. Шмидт. — М. : Интерэксперт, 1992.

Язык рынка : словарь / [В. Ф. Халилов и др.] ; под общ. ред. В. М. Федина. — М. : РОСС, 1992.

www.elitarium.ru

www.socio.rin.ru

Оглавление

Уважаемый читатель	3
Предисловие	4
Глава 1. Менеджмент: сущность и характерные черты	5
Глава 2. Организация работы предприятия	28
Глава 3. Процесс управления. Цикл менеджмента	64
Глава 4. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	81
Глава 5. Мотивация, потребности и делегирование	107
Глава 6. Система методов управления	137
Глава 7. Коммуникативность	156
Глава 8. Деловое общение	182
Глава 9. Принятие решений	191
Глава 10. Контроль и его виды	202
Глава 11. Управление конфликтами и стрессами	225
Глава 12. Руководство: власть и партнерство	246
Тесты	277
Разное	286
Ответы	292
Словарь терминов	295
Список литературы	299

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф: учебники, дипломы, диссертации.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

- 1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
- 2. Диссертации и научные работы**
- 3. Школьные задания**

Онлайн-консультации

Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

Учебное издание

Драчева Елена Леоновна, Юликов Лев Иванович

Менеджмент: практикум

Учебное пособие

Редактор Н. В. Шувалова

Технический редактор Е. Ф. Коржуева

Компьютерная верстка: Е. Ю. Назарова

Корректоры Л. В. Гаврилина, Т. М. Власенко

Изд. № 105113346. Подписано в печать 20.11.2015. Формат 60×90/16.
Гарнитура «Балтика». Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 19,0. Тираж 1 000 экз. Заказ № 1675

ООО «Издательский центр «Академия». www.academia-moscow.ru
129085, Москва, пр-т Мира, 101В, стр. 1.

Тел./факс: (495) 648-0507, 616-00-29.

Санитарно-эпидемиологическое заключение № РОСС RU. АЕ51. Н 16679 от 25.05.2015.

Отпечатано с электронных носителей издательства.

ОАО «Тверской полиграфический комбинат», 170024, г. Тверь, пр-т Ленина, 5.

Телефон: (4822) 44-52-03, 44-50-34. Телефон/факс: (4822) 44-42-15.

Home page — www.tverpk.ru Электронная почта (E-mail) — sales@tverpk.ru

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>