

ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ

Кафедра государственного и муниципального администрирования

Рег. № ГМАГУ.03-45/67  
 «10» 10 2022г.  
**УТВЕРЖДЕН**  
 на заседании кафедры  
 Протокол от «11» 09 2022г. № 2  
 Заведующий кафедрой государственного и  
 муниципального администрирования  
И.Э. Толстова  
 (подпись)

**ФОНД  
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

Б1.В.19 Формирование управленческой команды  
Шифр и наименование дисциплины

38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
Код и наименование направления подготовки

Административно-государственное управление  
Направленность (профиль)

Новосибирск 2022

**Паспорт  
фонда оценочных средств**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Понятие команды и работа в команде	УК-3	Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Групповое творческое задание. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
2	Тема 2. Лидерство и команда	УК-3	Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Кейс-задачи. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
3	Тема 3. Управление конфликтами в команде.	УК-3	Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Кейс-задачи. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
4	Тема 4. Формирование команды	УК-3	Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Деловая игра. Кейс-задачи. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
5	Тема 5. Развитие команды и взаимодействие в команде	УК-3	Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Деловая игра. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
6	Тема 6. Стимулирование творческой активности в команде	УК-3	Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Кейс-задачи. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
7	Тема 7. Особенности управленческих команд в государственном и муниципальном управлении	УК-3	Перечень тем устных сообщений для семинара. Задания в тестах (промежуточный контроль) Подготовка реферата
	Зачет	УК-3	Вопросы к зачету

9363

**Темы рефератов**

по дисциплине Формирование управленческой команды  
(наименование дисциплины)

1. Технология формирования команд в органах государственного управления.
2. Технология формирования команд в органах муниципального управления.
3. Управление процессом формирования команды.
4. Способы подбора и отбора участников команды.
5. Формирование эффективной управленческой команды.
6. Внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность команды.
7. Управление конфликтами в команде.
8. Формирование команды исполнителей.
9. Социально-психологические типы людей.
10. Лидерство и команда. Лидер в составе команды.
11. Стили управления в команде.
12. Формирование корпоративного духа.
13. Причины возникновения конфликтов в команде.
14. Командный коучинг.
15. Нормы (правила) командной работы.
16. Организационная культура и командное взаимодействие.
17. Психологические аспекты командообразования.
18. Организационно-управленческие аспекты командообразования.
19. Принципы принятия групповых, командных решений.
20. Определение потенциала командного взаимодействия.
21. Передача полномочий по принятию решений на низший уровень, то есть рабочим командам.
22. Отличие командного коучинга от индивидуального.
23. Типология команд и командных коучей.
24. Основные этапы эффективного коучинга команд.
25. Практические аспекты командообразования.
26. Характеристика современной управленческой команды.
27. Координация деятельности в управлении командами.
28. Главные качества и навыки лидера в составе команды и их развитие.

29. Руководитель и лидер в команде.
30. Взаимодействие формального и неформального лидера в управленческой команде.
31. Организация процесса контроля в управленческой команде.
32. Роль управленческой команды в антикризисном управлении.
33. Власть и влияние в процессе командного взаимодействия.
34. Управление коммуникациями в управленческой команде в процессе достижения организационных целей.
35. Поведение управленческой команды в процессе организационных изменений.

**Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Работа может быть зачтена и в том случае, когда основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы;

- оценка «не зачтено» – тема реферата не раскрыта, задания не выполнены, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

## Перечень дискуссионных вопросов для семинара

### Тема: ПОНЯТИЕ КОМАНДЫ И РАБОТА В КОМАНДЕ

1. Понятие «команда», различия между рабочей группой и командой, типология команд.
2. Технология построения команды.
3. Формирование норм (правил) командной работы, определение целей команды.
4. Предпосылки формирования команд.
5. Потенциальные выгоды и издержки командной работы.
6. Организационная культура и командное взаимодействие.

#### Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ показывает глубокое и системное знание материала. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение научным языком и терминологией. Логически корректное и убедительное изложение ответа.

- оценка «хорошо» - знание узловых проблем и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.

- оценка «удовлетворительно» - фрагментарные, поверхностные знания содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии; частичные затруднения с выполнением заданий;

- оценка «неудовлетворительно» - незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

### Групповое творческое задание

#### Тема: ПОНЯТИЕ КОМАНДЫ И РАБОТА В КОМАНДЕ

**Задание:** Ознакомьтесь с методами оценки организационной культуры организации. Постройте профили организационной культуры вашего учебного заведения, ответьте на контрольные вопросы и вопросы теста.

Существует множество подходов к выделению типов организационной культуры и, соответственно, методам их диагностирования.

В соответствии с *моделью «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» (OCAI)* определение доминантного типа организационной

культур осуществляется на основе двух измерений (критериев) (Рисунок 1.; Таблица 1):

- одно измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм организации, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль.

- второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Границы этого измерения простираются от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности на другом



Рис. 1. Модель рамочной конструкции конкурирующих ценностей и соответствующих типов организационной культуры

Обозначенные на Рис. 1. индикаторы эффективности определяют, что именно люди ценят в характеристиках и показателях деятельности предприятия, по каким стержневым ценностям выносятся суждения об организации.

Анализ организационной культуры по данной методике осуществляется с помощью инструмента оценки OCAI, который позволяет диагностировать те аспекты организации, которые определяют фундамент ее культуры (Табл. 1):

- доминантные характеристики организации, или определение того, на что организация похожа в целом;

- стиль лидерства, пронизывающий всю организацию;

- управление наемными работниками, или стиль, который характеризует отношение к наемным работникам и определяет, что представляют собой условия труда;

- связующая сущность организации, или механизмы, которые позволяют организации держаться вместе;

- стратегические акценты, которые определяют, какие сферы приводят в движение стратегию организации;
- критерии успеха, которые показывают, как определяется победа, и что именно вознаграждается.

Таблица 1

Характеристика типов организационной культуры в соответствии с моделью рамочной конструкции конкурирующих ценностей

Виды	Характеристика
Бюрократия (иерархическая структура)	Ключевые ценности успеха – четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы контроля и учета. Поэтому организационная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Эффективные руководители – это хорошие координаторы и организаторы, поддерживающие плавный ход деятельности.
Рыночная культура	Прибыльность, производительность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах являются главными установками бизнеса. Базисные установки культуры заключаются в следующем: внешнее окружение – это враждебный вызов; потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей; организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции. Лидеры являются твердыми хозяевами, они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать.
Клановая культура	Формы проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Принята групповая (бригадная) форма работы, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними, повышение квалификации наемных работников. Потребители воспринимаются как партнеры; организация действует в бизнесе, создающим для работника гуманное внешнее окружение. Клановая культура характеризуется как дружное место работы благодаря преданности и традиции; лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители.
Адхократическая культура	Адхократия определяет некоторую временную специализированную динамическую организационную единицу. Она быстро реконфигурируется, если только возникнут новые обстоятельства. Власть перетекает от индивида к индивиду, или от одной целевой бригады к другой в зависимости от возникающей проблемы. Ярко выражен акцент на индивидуальность, поощрение риска, и предвидение будущего, поскольку почти каждый работник оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию. Данный тип характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы жертвовать и идти на риск. Важным считается новаторство, готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами внешней среды. В перспективе – быстрый рост и обретение новых ресурсов. Успех означает производство или предоставление уникальных и оригинальных продуктов и услуг.

Оценка по каждой сфере деятельности предприятия не предполагает выбор только одного типа организационной культуры, поэтому необходимо

оценить долю каждого. Далее строится профиль организационной культуры, как в общем виде (по средним оценкам, Рис. 2.), так и по каждому блоку.

Вопросник для диагностики организационной культуры компании на основе модели рамочной конструкции конкурирующих ценностей приведен в Табл. 2.

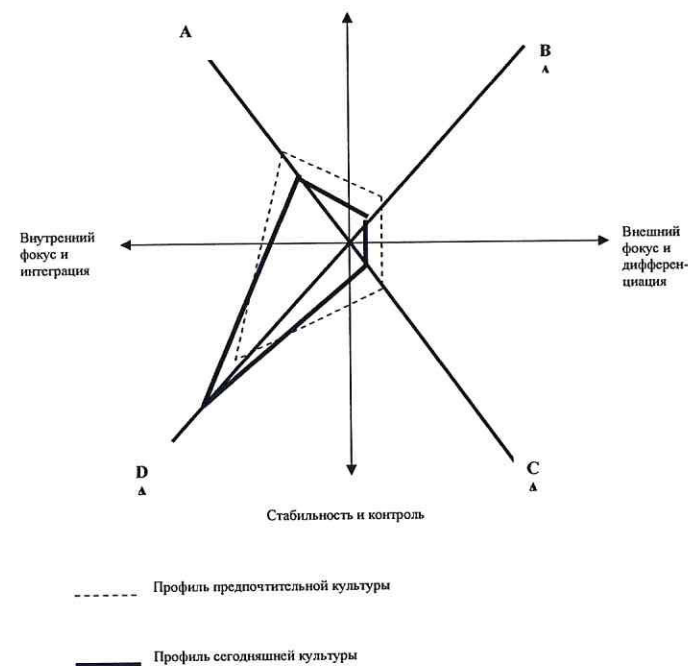


Рис. 2. Сопоставление профилей организационной культуры

Как видно из условного примера (рис. 2), в организации преобладает бюрократический тип организационной культуры, а для реализации выбранной стратегии требуется усиление клановой, адхократической и рыночной культур.

Таблица 2

Вопросник для диагностики организационной культуры компании на основе модели рамочной конструкции конкурирующих ценностей

Аспекты деятельности	Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики		

<b>A</b>	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
<b>B</b>	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
<b>C</b>	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение цели		
<b>D</b>	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>2. Общий стиль лидерства в организации</b>			
<b>A</b>	Общий стиль лидерства в организации представляет собой стремление помочь или научиться		
<b>B</b>	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
<b>C</b>	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
<b>D</b>	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>3. Управление наемными работниками</b>			
<b>A</b>	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
<b>B</b>	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
<b>C</b>	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
<b>D</b>	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4. Связующая сущность организации</b>			
<b>A</b>	Организацию связывает воедино преданность делу и взаимное доверие. Организация находится на высоком уровне		
<b>B</b>	Организацию связывает воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
<b>C</b>	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа		
<b>D</b>	Организацию связывает воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5. Стратегические цели</b>			
<b>A</b>	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
<b>B</b>	Организация акцентирует внимание на приобретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
<b>C</b>	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
<b>D</b>	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важны рентабельность, контроль и плавность изменения операций и процессов		
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>6. Критерии успеха</b>			

<b>A</b>	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
<b>B</b>	Организация определяет успех на базе обладания новой уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
<b>C</b>	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережения конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке		
<b>D</b>	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы – графики и низкие производственные затраты		
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Другой подход к анализу организационной культуры основан на модели, разработанной Чарльзом Хэнди<sup>1</sup>. Она различает четыре «идеологии» культуры: культура власти; культура роли; культура задачи; культура личности (Таблица 3). Данный подход подразумевает согласование организационной культуры и структуры с другими переменными – люди, задачи, окружающая среда, технология.

**Таблица 3**  
Характеристика типов организационной культуры (по Ч.Хэнди)

Типы	Характеристика
Культур а власти (В)	<p>Данный тип зависит от центрального источника власти и распространяется в виде волн (или паутины). Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этих целей лиц, с учетом некоторых правил и приемов и небольшой доли бюрократизма. Решения принимаются, по большей части, в результате баланса влияний, а не на процедурной или чисто логической основе. Организация может быстро реагировать на события, но в значительной степени зависит от принятия решений людьми из центра, которые стремятся привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и которые невысоко ценят безопасность. Сила ресурсов является основой власти в данной культуре, с некоторыми элементами персональной власти в центре.</p> <p>Эта культура опирается на отдельные личности, а не на советы. Выполнение заданий оценивается по результатам, а к средствам относятся терпимо (т.е. средства могут быть жесткими, их успех может сопровождаться низкой моралью и большими потрясениями).</p> <p>Данная культура присуща маленьким предпринимательским организациям, действующим в различных сферах. Они могут быть и эффективными, и не быть таковыми. Чтобы ужиться, служащий должен быть сориентирован на власть, интересоваться ее политикой, быть уверенным в себе, а не в других членах, способным выдержать конкуренцию и должен быть нацелен на результат.</p>
Культур а роли (Р)	<p>Олицетворением является классическая бюрократия, т.е. основным источником силы является сила положения.</p> <p>Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими как финансовый отдел, торговый отдел и т.д., которые координируются узким связующим звеном управления. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и</p>

<sup>1</sup>Understanding Organization, 1985

	<p>процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками.</p> <p>Для исполнения роли выбираются отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Влияние регулируется правилами и процедурами. Эффективность культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Отдельному работнику ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и, возможно, продвижением по службе внутри функциональной области. Ролевая культура больше соответствует менеджерам, которые ценят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающийся личный вклад.</p> <p>Этот тип организации успешно действует в стабильном окружении, предсказуемом и контролируемом, со стабильным рынком и где жизненный цикл продукта длителен, т.е. там, где стабильность производства важна, где технологическая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или стоимости обслуживания. Ролевая культура плохо адаптируется к изменениям, плохо осознает необходимость изменений.</p>
<p>Культур а задачи (3)</p>	<p>Культура сориентирована на проект или работу (например, в матричной структуре), ее можно представить в виде сетки, некоторые нити которой толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в ее узлах.</p> <p>Основное внимание уделяется скорейшему завершению работы за счет соединения соответствующих ресурсов и подходящих сотрудников на нужном уровне и создания условий.</p> <p>Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудников с целями организации. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения, стилевых различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе положения или силе личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других культурах.</p> <p>Культура задача очень хорошо адаптируется. Группы, проектные бригады или специальные комиссии создаются для определенных целей и могут быть реформированы, распущены или оставлены. Организация может быстро реагировать, т.к. каждая группа содержит в идеале все необходимые элементы, позволяющие принимать решения.</p> <p>Для этой культуры характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие отношения внутри группы, где обоюдное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении.</p> <p>Культура задачи подходит там, где есть конкуренция, короткий жизненный цикл продукта и где важны скорость реакции. Этим преимуществам противостоят трудности управления большой подвижной организацией, трудности, связанные с созданием рациональной структуры, трудность достижения профессионализма. Основной контроль остается за высшим руководством, которое распределяет людей и ресурсы по проектам и сохраняет незначительный контроль за работой. Это хорошо действует тогда, когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. Однако, если ресурсы ограничены, высшее руководство начинает испытывать необходимость контролировать и результаты, а руководители групп конкурируют за ресурсы, используя политическое влияние. Моральный уровень группы падает, работа приносит меньше удовлетворения и сотрудники начинают действовать в своих личных интересах. Менеджер вынужден использовать силу своего положения для успешного выполнения работы. Таким образом, у</p>

<p>Культур а личност и (Л)</p>	<p>культуры задачи есть тенденция перейти к ролевой культуре.</p> <p>Данный тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако, многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре (можно представить как пчелиный рой или звездную галактику), если есть некоторая структура или организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнению их собственных интересов без какой-либо цели.</p> <p>Немногие организации могут существовать с таким видом культуры, т.к. организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями сотрудников организации. Для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости – это, обычно, сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, и поэтому к нему прислушиваются (например, адвокатские конторы, дизайнерские услуги и т.д.).</p>
--------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «организационная культура», охарактеризуйте ее составляющие.
2. В чем отличия понятий «корпоративная культура» и «климат организации»?
3. Дайте характеристику бюрократической, рыночной, клановой и адхократической типам организационной культуры.
4. Приведите характеристику культуры власти, культуры роли, культуры задачи; культуры личности. Для какого типа организаций они характерны?
5. Каким ситуациям в деятельности организации соответствуют культуры власти, роли, культуры задачи; личности?
6. Какие факторы определяют тип организационной культуры?
7. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия, фирмы, где Вы работаете.

### Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он активно участвовал в работе группы, хорошо исполнял отведенную ему роль, активно участвовал в публичной защите проектного задания, если групповой проект был признан самым лучшим;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он активно участвовал в работе группы, хорошо исполнял отведенную ему роль, активно участвовал в публичной защите проектного задания, если групповой проект был признан одним лучшим;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он формально участвовал в работе группы, посредственно исполнял отведенную ему роль, не участвовал в публичной защите проектного задания;

Тема: ЛИДЕРСТВО И КОМАНДА

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он формально участвовал в работе группы, не участвовал в публичной защите проектного задания.

Перечень дискуссионных вопросов для семинара

Тема:ЛИДЕРСТВО И КОМАНДА

1. Основные теории лидерства, мотивации и власти.
2. Особенности управления для достижения оперативных и стратегических задач.
3. Определение понятия «лидерство».
4. Лидерство и управление командами (формальное и неформальное лидерство, лидер – командный игрок и т.д.).
5. Функции командного лидера.
6. Стили управления в команде.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ показывает глубокое и системное знание материала. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение научным языком и терминологией. Логически корректное и убедительное изложение ответа.

- оценка «хорошо» - знание узловых проблем и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.

- оценка «удовлетворительно» - фрагментарные, поверхностные знания содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии; частичные затруднения с выполнением заданий;

- оценка «неудовлетворительно» - незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

Задача 1. Прочитайте текст и ответьте на вопросы

**РОБИН ГУД**

Была весна второго года его восстания против Высочайшего Шерифа Ноттингема, когда Робин Гуд прогуливался в Шервудском лесу. Он шел и размышлял о развитии своей кампании, диспозиции его сил, последних действиях Шерифа и возможностях, которые перед ним стояли. Восстание против Шерифа началось как личный «крестовый поход». Оно возникло из-за конфликта Робина с Шерифом и его властями. Однако в одиночку Робин Гуд мало что мог сделать. Поэтому он нашел союзников, людей в несчастье и с глубоким чувством справедливости. Позже он радушно принимал всех, кто приходил, задавая им мало вопросов, и требовал от них только желания служить. Сила, как он считал, лечит в количестве. Он провел первый год, создавая из этой группы дисциплинированный отряд, объединенный неприязнью к Шерифу и желающий жить вне закона.

Организация отряда была проста. Робин был главным руководителем, принимающим все важные решения. Он делегировал специфичные задания своим лейтенантам. Вилл Скарлетт отвечал за разведку и рекогносцировку. Его основной задачей было следовать тенью за Шерифом и его людьми, всегда предупреждать об их последующих действиях. Он также собирал информацию о планах перемещения богатых торговцев и сборщиков налогов. Малыш Джон поддерживал дисциплину среди людей и следил за тем, чтобы их стрельба из лука была на высоте, как того и требовала их профессия. Скарлок заботился о финансах, превращая добычу в наличные, выплачивая доли с добытого и находя подходящие тайные места для излишков. Мач – Сын Мельника выполнял трудную задачу обеспечения продовольствием постоянно увеличивающийся отряд вольных стрелков.

Увеличивающийся размер отряда был источником удовлетворения для Робина, но также и источником беспокойства. Слава его вольных стрелков распространялась, и новые члены стекались из всех уголков Англии. Так как отряд разрастался, их маленький бивак стал основным лагерем. Между рейдами люди слонялись без дела, разговаривали и играли в игры. Бдительность снижалась, а дисциплину становилось все труднее удерживать. «Почему - размышлял Робин, - я не знаю половины людей, которыми я руковожу сейчас». Растущий отряд также начинал превышать продовольственные возможности леса. Дичь становилась редкой, а запасы приходилось добывать в отдаленных деревнях. Стоимость покупки продовольствия начинала истощать отряд, финансовые резервы в данный момент одновременно с доходами находились в упадке.

Путешественники, особенно те из них, кому было что терять, сейчас обходили лес стороной. Это для них было затратно и неудобно, но они предпочитали этот путь, чем то, что их товары будут конфискованы. Робин

считал, что пришло время для вольных стрелков изменить их политику прямой конфискации товаров на политику фиксированного налога за проход через лес. Его лейтенанты сильно сопротивлялись этой идее. Они гордились знаменитым лозунгом вольных стрелков: «Грабь богатых и отдавай бедным». «Фермеры и горожане, - спорили они, - наши самые важные союзники! Как мы можем облагать их налогом и все еще надеяться на их помощь в нашей борьбе против Шерифа?» Робин не знал, сколько еще вольным стрелкам удастся сохранять способы и методы их прежних дней. Шериф становился сильнее и лучше организованным. Сейчас у него были деньги и люди, и он начинал изнурять отряд, пытаясь отыскать его слабые места.

События грозили повернуться не в пользу вольных стрелков. Робин чувствовал, что кампания должна быть решительно завершена до того, как у Шерифа появится шанс нанести смертельный удар. «Но как это можно сделать?» - раздумывал он.

Робин часто лелеял возможность убить Шерифа, но шансов для этого, казалось, становилось все меньше и меньше. Кроме того, убийство Шерифа могло удовлетворить его личную жажду мести, но оно не улучшит ситуацию. Робин надеялся, что постоянное состояние беспокойства и невозможность для Шерифа собирать налоги приведет к тому, что Шерифа снимут с его должности. Вместо этого Шериф использовал свои политические связи, чтобы укрепить свое положение. У него были влиятельные друзья в суде и регент, Принц Джон, хорошо к нему относился. Принц Джон был злым и непостоянным. Он был поглощен своей непопулярностью у народа, который хотел вернуть на трон заключенного в тюрьму Короля Ричарда. Он также жил в постоянном страхе перед баронами, которые сначала отдали ему регентство, а сейчас они начали обсуждать его притязания на трон. Некоторые из этих баронов начали собирать выкуп, чтобы освободить Короля Ричарда – Львиное Сердце из его тюрьмы в Австрии. Робина пригласили присоединиться к тайному заговору взамен будущей амнистии. Это было опасное предложение.

Быть провинциальным разбойником – это одно дело, а придворные интриги – совсем другое. У Принца Джона были шпионы повсюду, и он был известен своей мстительностью. Если план заговорщиков провалится, преследование будет безжалостным, а расплата быстрой.

Второй сигнал рога на ужин оторвал Робина от его мыслей. В воздухе стоял запах печеной оленины. Ничего не было решено или улажено. Робин направился к лагерю, обещая себе, что он уделит этим проблемам пристальное внимание после завтрашнего рейда.

### Вопросы

1. Проведите аналогию функциональных обязанностей лейтенантов Робин Гуда с операционными функциями современного трудового коллектива.

2. Какова миссия отряда вольных стрелков Робин Гуда?

3. Идентифицируйте основные заинтересованные группы отряда вольных стрелков, а также их интересы и цели. Результаты представьте в таблице. Заинтересованные группы Интересы и цели

4. С какими новыми вызовами внешней среды столкнулся Робин Гуд?

5. Выделите сильные и слабые стороны отряда вольных стрелков.

6. Из каких социальных групп сформирован отряд Робина Гуда?

7. Основные характеристики коллектива Робина Гуда?

8. Помогите герою выстроить неформальные отношения в отряде.

9. Охарактеризуйте социальную структуру отряда: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав.

10. Охарактеризуйте психологический климат отряда. Какими методами можно оценить морально-психологический климат коллектива. Помогите Робину Гуду.

**Задача 2.** Прочитайте текст и ответьте на вопросы

### «КОРПОРАЦИЯ DELL COMPUTER»

В 1984 году в возрасте 19 лет Майкл Делл основал DellComputer, положив в основу простую идею и деловую концепцию – компьютеры можно собирать по индивидуальным заказам и продавать напрямую потребителям. Майкл Делл считал, что его подход к ведению бизнеса персональных компьютеров имеет два преимущества: (1) обход дистрибьюторов и розничных дилеров исключает наценку перекупщиков, и (2) сборка по заказу значительно сокращает затраты и риски, связанные с перевозкой большого количества частей, компонентов и готовых товаров. Как и представлял себе Майкл Делл, стратегия, направленная прямо на потребителя, принесла компании преимущества над конкурентами, производящими различные модели персональных компьютеров большими партиями, в результате чего их дистрибьюторы и розничные посредники были завалены большим количеством товара.

Вступая в новое тысячелетие, DellComputer был лидером в США по продаже персональных компьютеров, имея долю рынка почти 17%, что примерно на 1% больше, чем у компании Compaq, находящейся на втором месте. На третьем месте была компания Gateway с долей рынка 8,9%, затем шла Hewlett-Packard (8,8%) и IBM (7,2%). На мировом рынке DellComputer занимала второе место (10,5 %) после Compaq (14,0 %). IBM была на третьем месте (8,2%), при этом доля компании постепенно уменьшалась. МАЙКЛ ДЕЛЛ Майкл Делл считался одним из мифических героев отрасли персональных компьютеров, его назвали «типичным американским предпринимателем» и «самым инновационным человеком в области продаж компьютеров». В 1992 году, в возрасте 27 лет, Майкл Делл стал самым молодым главой компании, входящей в список Fortune 500; в 31 год он стал миллиардером. В начале 2000 года Майкл Делл владел 14% акций DellComputer стоимостью 12 миллиардов долларов. В первые годы работы компании Майкл проводил много времени с инженерами. В 1986 году, чтобы

привлечь в компанию так необходимый управленческий и финансовый опыт, Майкл Делл пригласил Ли Уолкера, 51-летнего венчурного капиталиста, на должность президента и директора по производственным вопросам компании. Уолкер проявил себя как очень эффективная внутренняя сила по воплощению идей роста компании, задуманных Майклом Деллом. Под попечением Уолкера Майкл Делл хорошо узнал все детали управления быстро растущим предприятием и превратился в харизматического руководителя, мотивирующего людей и завоевывающего их лояльность и уважение. Уолкер также оказался весьма полезным, помогая Майклу Деллу привлечь выдающихся и способных людей в совет директоров, когда в 1988 году компания стала открытой. Когда в 1990 году Уолкеру пришлось уйти по состоянию здоровья, Делл обратился к Мортону Мейерсону, бывшему главе и президенту компании Electronic Data Systems. Мейерсон консультировал Делла по вопросам превращения Dell Computer из быстро растущей средней компании в предприятие – долларового миллиардера. Майкл Делл для многих молодых руководителей являлся моделью для подражания, так как он сумел сделать то, что многие из них пытались. Он делегировал власть подчиненным, полагая, что самые лучшие результаты получаются, когда «талантливым людям, на которых можно положиться, дают свободу делать то, на что они способны». Делл создал корпоративную культуру, для которой характерны агрессивность, конкурентность, сильное чувство преданности и приверженности компании. Внутри компании у Майкла отмечали чрезмерное неутомимое внимание к деталям – черта, которую сотрудники компании называли «руководство Майкла». Коротко деловую философию Майкла Делла можно сформулировать следующим образом: «Успех компании всегда должен определяться ее стратегией и ее идеями – и он не должен ограничиваться способностями людей, руководящих ею». Девизом компании Dell было: «Dell – это самый умный способ покупать компьютер».

В 1999 году Dell поднялась на второе место в США и на четвертое место в мире по продажам ноутбуков. По продажам высоко прибыльных товаров, таких как серверы и рабочие станции, работающие на платформе Windows NT, Windows 2000 и Linux, компания Dell занимала второе место по доле рынка в США и третье место в мире. В Европе она была первой по доле рынка в Великобритании, третьей во Франции, а по Европе в целом второй, после Compaq Computer. На протяжении 1998 года в Азии продажи Dell достигли 87%. Средняя цена компьютеров Dell в 1999 году была 2000 долларов, в 1998 году она была выше и составляла 2500 долларов. Компания недавно представила линию WebPC, которая была предназначена в основном для использования Интернета. Чтобы противостоять падению средних реализационных цен на компьютеры, компания особое внимание уделяла своей линии серверов PowerEdge и линии рабочих станций Precisionline, цена на которые в среднем составляла 4000 долларов и выше, в зависимости от модели.

В 2000 году в мире использовалось примерно 350 миллионов ПК. Около 50 миллионов из 350 имели микропроцессор Intel 486 или устаревшие

микропроцессоры со скоростью 75 мегагерц и меньше. Многие эксперты отрасли предвидели то время, когда число установленных компьютеров превысит 1 миллиард единиц, а некоторые полагали, что это число достигнет 1,5 миллиарда – в расчете один компьютер на каждого четвертого человека. Прогнозировался также большой спрос на замену встроенных деталей, так как скорость микропроцессоров продолжала расти, превысив 1000 мегагерц. Компания Intel прогнозировала, что к 2011 году сможет производить микропроцессоры производительностью 100 000 MIPS (миллионов операций в секунду). В то же время ожидался спрос на высокопроизводительные серверы стоимостью от 5000 до 10 000 долларов, в связи с тем, что компании по всему миру стремились распространить свое присутствие в Интернете и электронной коммерции. Ожидалось, что глобальное распространение Интернета повлечет за собой установление миллионов высокоскоростных серверов. Спад цен на компьютеры и жесткая конкуренция Резкий спад цен на некоторые компоненты компьютера (преимущественно на дисководы, микросхемы памяти и микропроцессоры), начавшийся в конце 1997 года, позволил производителям компьютеров значительно снизить цены на компьютеры – в начале 1998 года резко повысились продажи компьютеров, стоимость которых была ниже 1500 долларов. Однако неожиданная нехватка некоторых основных компонентов (в частности, микросхем памяти и экранов для ноутбуков) способствовала повышению цен на них в конце 1999 года и несколько сдержала спад цен на компьютеры. Но ожидалось, что нехватка компонентов продлится до тех пор, пока поставщики не повысят скорость производственных линий. Проблемы в некоторых странах Азии Экономические проблемы в некоторых странах Азии (в особенности в Японии, Южной Корее, Таиланде, Индонезии и в некоторой степени в Китае) негативно повлияли на продажи компьютеров в Азии в 1997 году, и это продолжалось в течение большей части 1999 года. В 1998 году продажи компьютеров в Азии росли минимально (хотя в Китае продажи были достаточно устойчивыми); продажи возросли в 1999 году, но в Таиланде, Индонезии и ряде других стран остались низкими. В 1999 году в Китае начались экономические проблемы. Кроме того, резкое повышение курса американского доллара по сравнению с азиатскими валютами привело к удорожанию компьютеров, производимых в США, для местных жителей в перерасчете на местную валюту. В США и Европе сохранялся сильный рост продаж в 1999 году в связи с низкими ценами на компьютеры, несмотря на страхи, связанные с переходом компьютеров на 2000 год. Производители дисководов и печатных плат, многие из которых располагались в Азии, чувствовали давление низких цен и недостаточной прибыли. Обозреватели отрасли предсказывали, что конкурентные условия на Азиатско-тихоокеанском рынке компьютеров будут способствовать тому, что у четырех или пяти самых крупных компаний вырастет доля рынка, а компании, которые не смогут выгодно конкурировать, уйдут. Неопределенная перспектива роста компьютерной отрасли Некоторые обозреватели отрасли сомневались в том, что рынок компьютеров имеет

долгосрочный потенциал, поскольку на ближайшем горизонте появились тревожные знаки. В то же время позитивно настроенные аналитики ожидали, что темп роста продаж компьютеров по всему миру в период с 2000 по 2003 год вырастет до уровня в 15-20% в год. Ожидания в отношении такого роста были основаны на: (1) появлении Windows 2000 и нового 64-битного микропроцессора Intel; (2) быстром распространении корпоративного использования Интернета и технологий электронной коммерции; (3) наличии доступа к высокоскоростному Интернету; (4) возрастающем бытовом использовании компьютеров. Три самых влиятельных фактора в пользу покупки компьютера для дома были образование, заработок и наличие детей в доме.

Когда в начале 80-х годов отрасль персональных компьютеров начала обретать контуры, многие компании сами производили компоненты для компьютеров – дисководы, микросхемы памяти, графические процессоры, микропроцессоры, материнские платы и программное обеспечение. По мере роста отрасли, технологии быстро развивались по широкому спектру направлений, разрабатывалось огромное количество блоков и компонентов, в результате первые производители персональных компьютеров не могли идти в ногу со специалистами в каждой конкретной области и вертикально-интегрированные компании не могли поддерживать продукт на самом современном уровне. Таким образом, появилось много компаний, специализирующихся на производстве отдельных компонентов, а производители компьютеров стали отказываться от вертикальной интеграции в пользу стратегии концентрации на эффективной сборке и продвижении торговой марки компьютеров, приобретая компоненты у сторонних специализированных компаний.

Руководство компании Dell считало, что у нее самая эффективная бизнес модель в отрасли. Стратегия компании основывалась на нескольких основных элементах: изготовление на заказ, партнерство с поставщиками, управление запасами компонентов «точно в срок», прямые продажи потребителям, сервисное обслуживание клиентов, техническая поддержка и новаторское использование Интернета и технологий электронной коммерции. Руководство считало, что преимущество первого хода достанется компании, если она опередит своих соперников, сделав электронную коммерцию главным элементом своей стратегии. Изготовление на заказ Компания Dell собирала компьютеры, рабочие станции и серверы на заказ, ничего не производилось на хранение. Потребители Dell могли заказать серверы и рабочие станции по специальному заказу на основе требований своих приложений. Потребители настольных компьютеров и ноутбуков могли заказать любую конфигурацию изделия по таким параметрам как скорость микропроцессора, оперативная память, объем жесткого диска, привод CD-ROM, факс/модем, размер монитора, колонки и другие аксессуары по их выбору. Заказы отправлялись на ближайший завод. В 2000 году у Dell были заводы по сборке компьютеров в Остине (Техас), Нешвилле/Ливане (Теннесси), Лимерике (Ирландия), Сямыне (Китай),

Пенанге (Малайзия) и в Эльдorado до Сулл (Бразилия). Все шесть заводов производили полную линию продуктов компании. Стратегия компании Dell, основанная на сборке на заказ и прямых продажах, означала, что у нее не было внутривоздушных запасов готовой продукции, и в отличие от конкурентов, имеющих традиционную производственно-сбытовую цепь, ей не приходилось ждать, пока дистрибьюторы продадут свои запасы и можно будет выставить на рынок новые модели. Дистрибьюторы обычно имели запасы на 60-70 дней. Значимым был и тот факт, что потребители, купившие компьютер в Dell, были довольны тем, что их компьютеры изготовлены в соответствии с их конкретными предпочтениями и финансовыми возможностями. Программы контроля качества Все заводы по сборке компьютеров имели возможность тестировать и проверять качество их компонентов, блоков и сборочных единиц, полученных от поставщиков, а также готового собранного продукта Dell. Компания настаивала, чтобы поставщики участвовали в программах сертификации качества, вынуждающих их достигать определенных стандартов качества. Мероприятия по контролю качества проводились на различных стадиях процесса сборки. Кроме того, программа контроля качества Dell включала тестирование изделия после сборки, непрерывный контроль продукции на надежность, отслеживание неисправностей, чтобы как можно раньше выявить проблемы, связанные с появлением новой модели, и получение информации от потребителей через сервис и программы технической поддержки. Все заводы компании были сертифицированы согласно стандартам качества ISO 9002. Партнерство с поставщиками Майкл Делл считал, что гораздо больший смысл для Dell Computer имеет партнерство с солидными поставщиками деталей и компонентов компьютеров, чем заниматься самостоятельным производством компонентов.

Стратегия прямых продаж дает Dell непосредственное представление о предпочтениях и потребностях потребителей, а также незамедлительную реакцию на проблемы дизайна и недостатки качества. Имея тысячи заказов по телефону и факсу в день, ежедневные продажи через Интернет на 35 миллионов долларов и ежедневные контакты торговых представителей с различными потребителями, компания держит руку на пульсе рынка, быстро выявляя изменения тенденций и получая реакцию на любые проблемы со своими продуктами. Руководство считало, что способность Dell быстро реагировать давала им значительное преимущество над конкурентами, особенно над производителями компьютеров в Азии, которые производили большое количество стандартизированного товара и продавали его через розничные каналы. Dell рассматривал свой подход, как систему, полностью определяемую потребностями заказчика, сочетающую гибкость со способностью быстро изменяться с появлением новых поколений компонентов и моделей компьютеров.

Использование компанией Dell рыночной сегментации Чтобы удостовериться, что все пользователи компьютеров хорошо обслуживаются, компания Dell приложила особые усилия, чтобы разделить покупателей

своей продукции на соответствующие группы и назначить менеджеров, ответственных за программы развития продаж и сервиса, соответственно потребностям и ожиданиям каждого сегмента рынка. До начала 1990 года программы продаж и сервиса Dell были нацелены лишь на два сегмента рынка: (1) корпоративные и правительственные покупатели, делавшие покупки большими объемами, и (2) мелкие покупатели (частные лица и небольшие предприятия). Но, когда в 1995-1997 году продажи возросли, эти сегменты поделились на более мелкие, однородные категории. В 1999 году 65% продаж Dell были осуществлены крупным корпорациям, правительственным учреждениям и образовательным заведениям. Многие из этих потребителей заказывали тысячи единиц продукции сразу и тратили на покупку компьютеров, по крайней мере, 1 миллион долларов в год. У Dell были сотни торговых представителей, оперирующих большими счетами корпораций и учреждений. В список клиентов входили Shell Oil, Sony, Exxon-Mobil, Ford Motor, Toyota, Eastman Chemical, Boeing, Goldman Sachs, Oracle, Microsoft, Unilever, Deutsche Bank, Wal-Mart, и First Union. Однако ни один из клиентов не составлял более 2% от общего объема продаж.

Продажи индивидуальным лицам и небольшим предприятиям осуществлялись по телефону, факсу и через Интернет. В Соединенных Штатах был колл-центр с бесплатными телефонными линиями, потребители могли поговорить с торговыми представителями о конкретных моделях, могли получить информацию по факсу или по почте, сделать заказ и оплатить его по кредитной карте. В начале 2000 года около 43% продаж приходилось на Интернет, и это число увеличивалось. С 1999 года компьютеры Dell стали поставяться в Европу, Китай и Латинскую Америку.

Сервис стал характерной чертой стратегии Dell еще в 1986 году. После того, как пользователи начали жаловаться на то, что им приходится везти свои компьютеры обратно в Остин для ремонта, компания начала предоставлять клиентам бесплатное сервисное обслуживание на местах в течение года. Делл связался с местными компаниями, предоставляющими сервисное обслуживание, чтобы они брали заявки на ремонт, обслуживание компьютеров на местах производилось на следующий день, после подачи заявки. Также компания оказывала своим клиентам техническую поддержку посредством бесплатной телефонной линии, факса и электронной почты. Ежемесячно компания получала около 40 000 сообщений по электронной почте, касающихся сервиса и поддержки, 25 специалистов обрабатывали эти заявки.

Политика комплексного обслуживания была главным коммерческим доводом в пользу получения корпоративных заказов. Если потребитель предпочитал работать со своей обслуживающей организацией, Dell предоставляла этой организации обучение и снабжала запасными частями, необходимыми для обслуживания техники потребителя. Дополнительные услуги Близкие взаимоотношения с потребителями привели к тому, что компания достаточно хорошо знала, что требуется каждому потребителю, и

как функционирует его компьютерная сеть. Решение Dell заключалось в том, чтобы загружать программное обеспечение потребителей на большие серверы на заводе Dell. Соответственно, когда определенная версия компьютера сходилась с конвейера, за несколько секунд на него можно было загрузить любое программное обеспечение, которое пожелает потребитель. В конце 1997 года, стараясь увеличить свои преимущества перед конкурентами, вслед за Compaq, компания Dell создала группу для помощи потребителям в осуществлении финансовых операций, связанных с компьютерными сетями. PremierPageDell разработала специализированные, защищенные паролем веб-страницы (так называемые PremierPage) для 40 000 корпоративных клиентов по всему миру.

Страницы PremierPage открыли потребителям on-line доступ к информации обо всех продуктах и конфигурациях Dell, которые компания купила или покупает. [www.dell.com](http://www.dell.com) В конце 1999 года компания имела 50 сайтов в различных странах на местных языках и с ценами в местной валюте, потенциальные покупатели могли детально посмотреть линию продуктов Dell, скомпоновать компьютер и увидеть его стоимость, оставить заказ и отследить этот заказ от производства до отправки. Уровень продаж, проходящих через [www.dell.com](http://www.dell.com), был на 20% больше, чем с помощью заявок, полученных по телефону или факсу. Компания добавляла на сайт информацию об инструментах обслуживания и поддержки клиентов, чтобы после посещения сайта клиенты оставались довольны. К тому времени компания уже внедрила ряд инструментов технической поддержки on-line, таких как:

Переход к новой технологии Dell открыл в Европе и Северной Америке сервисные центры, чтобы помогать потребителям и независимым провайдером программного обеспечения перевести свои системы и приложения на Windows 2000, компьютерную микросхему 64-битного микропроцессора Intel и другие компьютерные и Интернет технологии нового поколения. Партнерами Dell были Intel, Microsoft, ComputerAssociates, и другие известные поставщики компьютерных технологий, поэтому потребители компании могли более эффективно использовать последние компьютерные и Интернет технологии. Форумы потребителей Кроме использования механизмов продаж и поддержки клиентов, чтобы быть ближе к потребителям, компания Dell проводила региональные форумы, чтобы стимулировать обмен информацией между потребителями и компанией.

Майкл Делл полагал, что Интернет имел принципиально новый бизнес потенциал, и он стремился сделать DellComputer первопроходцем в использовании технологий Интернета и электронной коммерции. Он также считал, что для того, чтобы компания смогла использовать всю мощь Интернета и преуспела в изменении способа ведения бизнеса, ей необходимо соблюдать три правила: - Создать условия, чтобы потребителям было лучше общаться в режиме on-line, нежели в режиме off-line. - Работать эффективно. - Понимать, что сокращение времени и расстояния в деловых отношениях с

поставщиками и потребителями для ускорения бизнес операций является основным источником конкурентного преимущества.

Прогнозирование спроса Руководство считало, что точные прогнозы продаж являются основным фактором сдерживания роста затрат и минимизации товарных запасов, принимая во внимание сложность и разнообразие линейки продукции компании. Исследования и разработки Руководство компании считало, что работа Dell заключалась в том, чтобы рассортировать все новые технологии, появляющиеся на рынке, и помочь потребителям выбрать те варианты и решения, которые наилучшим образом соответствуют их потребностям. Реклама Майкл Делл верил в большую силу рекламы и часто подчеркивал ее важность в стратегии компании. Усиленный акцент Dell на серверы Основной причиной увеличения компанией Dell производства серверов было то, что использование серверов корпоративными клиентами росло высокими темпами. Появление WebPC В декабре 1999 года компания Dell представила новую линейку компьютеров, специально оснащенную для легкого, быстрого доступа в Интернет неопытных пользователей.

Усилия компании Dell, направленные на реализацию стратегии Майкл Делл был убежден, что хорошее планирование и хорошая стратегия не имеют большого значения без надлежащего воплощения стратегии в жизнь. Чтобы эффективно выполнить стратегию, компания внедрила новые принципы работы. Претенденты на рабочее место тщательно отбирались; компания искала людей, которые были бы не только ориентированы на результат, уверены в своих силах и умны, но и положительно относились к изменениям, смотрели на вещи с разных углов зрения и выносили беспрецедентные, инновационные решения.

Значительная часть рабочего процесса в компании была организована в командах. Командам ставили цели, и они были ответственны за результаты. Подавляющее большинство сотрудников компании были к тому же акционерами, в результате плана компании по покупке акций ее сотрудниками, предоставления опционов на покупку акций и плана 401(K), по которому вклад работника оценивался не в денежном эквиваленте, а в акциях. Чтобы стимулировать процесс поиска инноваций и новых возможностей, руководство Dell взяло за правило ставить долгосрочные цели.

В 1997 году компания поставила себе цель продать в течение следующих нескольких лет 50 процентов своих систем через сайт [www.dell.com](http://www.dell.com). В то время продажи через веб-сайт совершались на 1 миллион долларов в день, а годовой доход был 12 миллиардов долларов. Цель по продаже 50 процентов систем не была выбрана наугад, она основывалась на росте компании, рыночном потенциале продуктов компании и потенциале on-line продаж. Руководство компании много времени уделяло общению с сотрудниками, объясняя, что происходит, какова стратегия компании и ее позиция на рынке, каковы планы на будущее, и что необходимо организации, чтобы достичь своих целей. Компания приложила усилия, чтобы отказаться

от иерархической структуры, полагая, что иерархия препятствует коммуникации и приводит к медленному отклику.

#### Вопросы

1. Какова природа лидерства Майкла Делла
2. Дайте определение понятию лидерства. Охарактеризуйте лидерские качества героя.
3. Охарактеризуйте содержание понятия лидерства в управлении корпорацией DellComputer.
4. Лидер или менеджер Майкл Делл. Ответ обоснуйте.
5. Функция лидера в современном обществе и организациях.
6. Лидерство как фактор личностного роста и движущая сила социального и предпринимательского развития.
7. Роль лидера в условиях глобализации рынка.

#### Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

#### Перечень дискуссионных вопросов для семинара

#### Тема: УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В КОМАНДЕ

1. Понятие конфликта.
2. Виды конфликтов.
3. Причины возникновения конфликтов в команде.
4. Стратегии решения конфликтов.
5. Аудит человеческих ресурсов в командном менеджменте.

#### Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ показывает глубокое и системное знание материала. Студент демонстрирует четливое и свободное владение научным языком и терминологией. Логически корректное и убедительное изложение ответа.

- оценка «хорошо» - знание узловых проблем и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.

- оценка «удовлетворительно» - фрагментарные, поверхностные знания содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии; частичные затруднения с выполнением заданий;

оценка «неудовлетворительно» - незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

### Кейс-задачи

#### Тема: УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В КОМАНДЕ

##### Задание 1.

**Кейс 1.** Представьте, что в вашей компании разрабатывается новая система выставления счетов клиентам. Встает вопрос о том, сколько нужно резервировать средств для обнаружения и исправления ошибок. По одному из вариантов добавляется около 40% к общей стоимости, но существенно повышается качество информации в итоговой базе данных. В противном случае вы рискуете тем, что некоторые клиенты посчитают вашу цену излишне завышенной.

*Вложите ли вы дополнительные 40%?*

*Какие факторы вы будете рассматривать при решении этого вопроса?*

**Кейс 2.** Иван Геннадиевич для вас больше, чем босс. Он тот, кто способствовал вашему быстрому продвижению на новом месте работы. Вы часто вместе обедаете и даже играете в теннис. Однажды за столом, говоря об ожидаемом обновлении компьютеров, он упоминает, что компания XYZ Computer выделила ему 1000 долл. на «благие цели». Иван Геннадиевич просит забыть об этом. Две недели спустя вы узнаете, что заключен контракт с компанией XYZ несмотря на то, что цена, предложенная компанией ABC Computer, ниже и у вашей компании в прошлом были проблемы с надежностью продуктов XYZ.

*Сообщите ли вы вышестоящему начальнику о поступке Ивана Геннадиевича?*

*Почему?*

**Кейс 3.** Иванов О.П. – надежный союзник вашего отдела. Он защищал перед генеральным директором ваши крупные проекты, такие, как развертывание большого пакета автоматизации продаж и др. Вероятно, вы работали бы где-то в другом месте, если бы не Иванов О.П.. Но вдруг вы узнаете, что Иванов О.П. использует нелегальный офисный пакет Lotus Development, тогда как для всей компании стандартом является Microsoft Office.

*Вы предложили ему купить лицензионную копию, но он отказывается. Ваши действия?*

**Кейс 4.** Что делать, если обнаруживается, что ваша компания вела двойную бухгалтерию на двух различных компьютерах?

**Кейс 5.** Врач компании, стала замечать возрастающее число случаев заболевания эмфиземой легких у рабочих, длительное время работающих на заводе компании. Она сообщает об этом руководству, и ей предлагают

продолжать регистрировать число подобных случаев, но никому об этом не сообщать. В следующем году, с увеличением числа заболевших, она приходит к выводу о наличии связи между устарелой вентиляционной системой на различных участках завода и числом заболевших. Она ставит в известность об этом руководство организации, и ей снова предлагают продолжать наблюдение, но не проводить анализов и ничего никому не говорить, чтобы не встревожить рабочих.

*Есть ли у нее моральная обязанность поступать так, как ей велят?*

*Есть ли у нее моральная обязанность предпринимать что-либо другое, кроме того, что ей велят?*

**Кейс 6.** Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом совещании находятся и несколько рядовых сотрудников.

*Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?*

**Кейс 7.** На сегодняшнее утро Вы для беседы вызвали подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы по стечению обстоятельств задержались дома, и пришли на работу с опозданием.

*Подчиненный ждет Вас. Как Вы поведете себя?*

**Кейс 8.** Вы принимаете работников по личному вопросу. К Вам стал часто приходиться сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтеров. С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у Вас время, задерживает других посетителей.

*Что бы Вы предприняли на месте руководителя?*

**Кейс 9.** К Вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок очень нужного и квалифицированного специалиста.

*Как бы Вы отреагировали на просьбу рабочего?*

**Кейс 10.** Вас назначили начальником отстающего участка. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним.

*Как бы Вы построили свое выступление?*

**Кейс 11.** Вы – руководитель семинара. Один из слушателей говорит: «Все, что Вы сейчас рассказывали, не имеет отношения к практике, оторвано от жизни». Вы говорите: \_\_\_\_\_

**Кейс 12.** Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны Вам. Он хвалит Ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т.д. При этом он приводит конкретные примеры.

*Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?*

**Кейс 13.** Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин А.В., резко высказался против Вашего

предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе Вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным «критиканом», плохим работником.

*Как Вы будете реагировать на выступление инженера Костина А.В.?*

**Задание 2.** Прочитайте текст и ответьте на вопросы

### **Изменения в работе офиса**

В 1990-е гг. в московском офисе Фонда по поддержке молодых талантов (художников, скульпторов и др.), работало 5 штатных сотрудников, а в период наибольшей загрузки, перед Новогодними и Рождественскими праздниками, привлекалось еще 6 временных работников для того, чтобы печатать, подписывать конверты и рассылать письма по почте. Хотя для всего штата были разработаны должностные инструкции, сторонний наблюдатель вряд ли смог определить, кто из сотрудников какую должность занимает. Например, Анна Крылова была исполнительным директором, главой офиса, но она также часто печатала или клеивала конверты, как и Миша Волков, который меньше года работал на самой низшей должности в иерархии компании - координатором офиса.

Несмотря на постоянно чувство запаздывания, работа в офисе проходила относительно спокойно. И если у постороннего человека не было ни малейшего шанса найти в офисе список рассылки или смету, то постоянные сотрудники фирмы знали, где находятся документы, и после спокойной осени они не возражали против того, что в ноябре объем работы увеличился и их маленький офис наполнялся новыми людьми.

Но учредители фонда, от которых зависела работа офиса, начали высказывать свое недовольство по поводу расходов на зарплату временным сотрудникам, затрат времени на повседневную бумажную работу и неразбериху финансовых отчетов. Они потребовали проведения радикальных перемен. В конце концов, Миша Волков сказал: *«В соответствии с поставленными задачами развития Фонда на следующий год, может, нам стоит компьютеризировать всю систему документооборота?»*.

Для Миши, только что закончившего техникум, компьютеры были просто еще одним средством, облегчающим работу. Но другие, (а самый младший из сотрудников был на 20 лет старше Миши) не разделяли его мнение. Они говорили, что компьютеризация при сбое оборудования может привести к потере документов, уничтожится список рассылки и фонд потеряет возможность увеличения числа меценатов и спонсоров. Компьютеризация приведет к тому, что фирма станет безликим субъектом, которому всё безразлично, ибо сбои и ошибки неизбежны и будет отправляться не та информация и не тем людям, что обидит их. Сотрудники обменивались ужасными историями о том, как компьютеры требуют бешеные деньги за покупки, которые человек никогда не делал, или бронируют одно и то же место в самолете пятерым пассажирам.

«Мы потеряем контроль над ситуацией», - жаловалась Анна Крылова. Она признавала компьютеризацию как нечто неизбежное, но надеялась на то,

что уволится к тому моменту, когда это произойдет. Ей нравилось лично подписывать письма для меценатов, с которыми она встречалась, и она была уверена в том, что получатели писем делали больше пожертвований, потому что узнавали ее аккуратную подпись. Она вспомнила муки машинописи и считала, что она слишком стара для того, чтобы браться за что-то новое, тем более, что компьютеризация была для нее еще непонятнее машинописи. Два других сотрудника, с которыми она работала на протяжении 10 лет, позвонили ей после работы и спросили, не означает ли перспектива компьютеризации то, что им надо искать другую работу. «У меня достаточно проблем с русской грамматикой, - причитал один из них. - Я никогда не смогу изучить эти программы!»

Однажды утром Анна пригласила Мишу Волкова в свой кабинет, закрыла дверь и спросила, не мог бы он порекомендовать каких-либо специалистов в области компьютерных технологий. Она прочитала статью, в которой говорилось, что компании могут потерять тысячи долларов из-за неправильной интеграции системы компьютеризации в существующие процессы, и она считала, что фонду, по меньшей мере, на 6 месяцев придется принять на работу сотрудника, который обеспечит работу новой компьютерной техники, вдохновит, заинтересует и, самое главное, научит персонал хорошо и эффективно пользоваться новой системой.

Волков был доволен - по всей вероятности, Анна Крылова приняла идею компьютеризации деятельности фирмы. Но он также понимал, что, будучи представителем руководства в процессе таких серьезных изменений, ему необходимо много сделать, прежде чем они начнут закупать компьютерное оборудование.

### **Вопросы**

1. Анна Крылова обратилась к вам как к консультанту и просит вас разработать стратегию вмешательства в ход развития организации для проведения процесса перемен в Фонде поддержки молодых талантов. Используя системный подход, разработайте и обоснуйте собственные рекомендации.

2. Проиллюстрируйте свой ответ соответствующими теоретическими моделями и практическими схемами.

3. Анна Крылова попросила Мишу Волкова порекомендовать специалиста в области компьютерного обеспечения, который обеспечит работу нового оборудования, вдохновит, заинтересует и научит персонал хорошо и эффективно пользоваться этой системой. Критически оцените эту просьбу в свете теории и практики управления организационным развитием.

4. Организационный конфликт надо не устранять, им надо управлять. Оцените, какие виды конфликтов могут возникнуть в организации, и каким образом Анна Крылова должна управлять ими.

5. Какие стили поведения в конфликтах наиболее предпочтительны в этих случаях?

### Задание 3. Прочитайте текст и ответьте на вопросы

#### Логика

отделе по разработке компьютерных программ крупной компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела Иванчук В. Л. проявил себя умелым руководителем и пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников.

В начале года правление компании принимает решение о переводе Иванчука В. Л. на другую, более высокую должность в «Логике».

В коллективе отдела есть неформальный лидер – Петрович И. И., которого многие сотрудники, включая бывшего руководителя отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют им претендовать на руководящее место.

Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в компании.

Вначале сотрудники отдела были крайне удивлены, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на этой должности уже видели одного «из своих».

Постепенно удивление сменяется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник Сеницын И. Е. – специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации он ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет.

С его появлением в коллективе назревает конфликт. Многие сотрудники недовольны его назначением, некоторые совсем не хотят видеть «варяга» своим руководителем.

На одном из совещаний в отделе между Сеницыным И. Е. и Петровичем И. И. возник спор о качестве выполняемой работы. Петрович И. И. настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это Сеницын И. Е. ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист.

После такого совещания Петрович И. И. счел себя оскорбленным и обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. Вслед за ним еще 7 человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

#### Вопросы

1. Определите причину создавшейся ситуации.
2. Выявите, насколько рационально действовали руководители организации в этой ситуации и предложите свой вариант выхода из нее.

#### Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

#### Перечень дискуссионных вопросов для семинара

#### Тема: ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

1. Практические аспекты командообразования.
2. Организационно-управленческие аспекты командообразования.
3. Психологические аспекты командообразования.
4. Распределение ролей.

#### Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

#### Деловая игра

#### Тема: ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

#### Деловая игра «Башня из бумаги»

**Цель:** Отработать навыки работы в команде и схемы командного взаимодействия. **Выявить роли участников команды.** Способствовать сплочению команды. Помочь снять напряжение. Мотивировать участников к совместной деятельности.

**Время и варианты:** До трех часов. Можно изменить (сократить или увеличить) время, данное командам на обдумывание в зависимости от условий проведения тренинга: будет ли вестись видеозапись, или проводиться построение башни одновременно всеми командами.

**Инструментарий:** Ручки или карандаши для участников, секундомер или часы с секундной стрелкой, раздаточные материалы для участников, несколько пачек бумаги по 500 листов формата А4, рулетка. Дополнительно: флипчарт, видеокамера.

**Содержание:**

Участники делятся на несколько команд. Каждой команде выдается раздаточный материал с инструкциями и 100 листов бумаги формата А4. Тренер дает участникам следующую инструкцию: «Вам необходимо построить башню из бумаги с максимальной эффективностью, следуя полученным инструкциям. На обсуждение и подготовку к работе вам дается 30 минут. Во время обсуждения и для экспериментов можно использовать каждый лист бумаги только один раз, то есть если лист бумаги каким-то образом согнут для пробы, то для следующих экспериментов и непосредственно для построения башни вы должны брать новые листы. В вашем распоряжении только полученные командой 100 листов бумаги. Если вам нужны дополнительные листы, вы можете их купить у тренера, цена каждого дополнительного листа указана в розданных вам инструкциях. Построенная башня должна простоять не меньше 1 минуты».

Засекается время начала обсуждения. Через 45 минут обсуждение прекращается. Все команды сдают полученные инструкции и листы бумаги, использованные для моделирования вариантов строительства.

Команды начинают по очереди строить башню из бумаги. Порядок выступления команд определяется жеребьевкой. Командам дается на построение башни максимум 15 минут. Перед началом выполнения задания команда откладывает в сторону какие бы то ни было записи и инструкции, бумага складывается в одну пачку в обычных листах (не в заготовках) в центре комнаты (но не распределяется между участниками команды). Команда начинает строить башню по команде тренера, который засекает время и следит за выполнением задания. Во время работы команды участникам других команд запрещается продолжать обсуждение предстоящего строительства. После построения башни члены команды должны четко рапортовать тренеру об окончании строительства. Тренер отмечает время окончания строительства и засекает 1 минуту, которую должна простоять башня, чтобы задание считалось выполненным. После окончания данной контрольной минуты тренер производит замер высоты башни. Затем башню строит следующая команда, и процедура полностью повторяется и т.д.

После окончания выступления последней команды проводится разбор видеозаписи выступления каждой команды по очереди, а также структурированное групповое обсуждение по приведенным ниже вопросам.

Как проходило обсуждение выполнения задания?

Как распределились роли в команде?

На что обратили внимание при просмотре видеозаписи?

Совпадает ли цель, поставленная себе командой, с целью данного задания, поставленной тренером?

Все ли параметры учли участники команды: время, высота, материалы?  
Что помогало при выполнении задания?

Что мешало?

Как бы вы действовали сейчас?

Что понравилось в выступлении команды? Что не понравилось?

Кто из участников разбираемой команды был наиболее полезен?

Инструкция (раздаточный материал)

Задача

Построить башню с максимальной эффективностью.

Параметры эффективности

высота башни;

время, затраченное на строительство башни;

количество материала, использованного для строительства.

Время

45 минут для обдумывания и 15 минут для строительства башни.

Ресурсы

100 листов бумаги. Дополнительные листы блоками по 20 шт. (всего не более 500 листов) могут быть получены у тренера по требованию представителя команды.

Ограничения

Никакой другой материал, кроме того, который распространяется тренером, не может быть использован. Стоимость всех взятых листов зачисляется на счет команды независимо от того, были они использованы или нет.

Материал можно использовать только один раз. Если во время подготовительной стадии какие-либо листы были использованы (для моделирования вариантов строительства), они не могут быть использованы ни для строительства, ни для других пробных попыток.

Изготовление заготовок не допускается. В момент начала строительства никаких сгибов на листах бумаги быть не должно.

Тренер отвечает за замер времени, затраченного на постройку башни и определение результатов. Строительство начинается по команде тренера независимо от того, готова команда или нет. По завершении строительства необходимо громко и четко проинформировать об этом тренера.

Высота башни измеряется от поверхности, на которой она установлена.

Башня должна быть построена без дополнительной опоры и способна простоять хотя бы 1 минуту после окончания строительства.

Параметры эффективности

**Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача, поставленная в деловой игре перед группами, решена (при условии активного участия каждого оцениваемого студента; демонстрации знаний в рамках рассматриваемой темы);

– оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача, поставленная в деловой игре перед группами, не решена или студент в процессе группового обсуждения не принимал активного участия; продемонстрировал отсутствие знаний в рамках рассматриваемой темы).

### Кейс-задачи

#### Тема: ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

**Задание 1.** Прочитайте текст и ответьте на вопросы

##### *Метод подбора сотрудников Старика Стариковича*

Дело происходило достаточно давно в маленьком филиале крупной международной консалтинговой компании, и пальцев одной руки хватит, чтобы пересчитать всех сотрудников.

Главный действующий персонаж ныне велик и могуч, назовем его Старик, в то время был руководителем филиала. Старик в основном специализировался на вредных для граждан продуктах - пиве, алкоголе, сигаретах, а я был ближе к полезным - молоку, хлеб, конфеты. В какой-то момент мы остались со Стариком вдвоем с дорогим бизнесом. У нас не было ни секретаря, ни консультантов, никого, кто мог бы облечь наши мудрые идеи в подобающую форму. Принимаем решение, что нам нужно срочно послать подальше все агентства по подбору - это решение далось нам достаточно легко - и начать самим искать. Старик садится со своей толстой разломаченной записной книжкой и начинает обзванивать всех знакомых и малознакомых. Он доходит до некой Юли и говорит:

- Вы нас помните по такой-то компании?

- Да, помню.

- Я сейчас работаю в другой компании и хотел предложить Вам работу.

- Да я работаю секретарем в госучреждении. Делаю полезное дело.

- А сколько Вы зарабатываете?

Называется сумма, которая была вовсе не плохой по тем временам.

Старик, не моргнув глазом, говорит:

- Юля, если Вы перейдете работать к нам, мы Вам положим в два раза больше... для начала.

Долгая пауза, после которой Юля дрожащим голосом спрашивает:

- Старик Старикович, за эти деньги я должна быть Вашим личным секретарем?

- Нет, - отвечает Старик, не моргнув глазом. - Мы работаем командой...

##### Вопросы

1. Почему герои сюжета отказались от услуг агентств по подбору персонала?

2. Что самое ценное на ваш взгляд в удивительном методе Старичка?

3. Почему Старик предложил Юле большую заработную плату?

4. Чем работа офис-менеджера отличается от работы личного секретаря, секретаря-референта?

5. Какую роль в команде Старика будет выполнять Юля?

**Задание 2.** Прочитайте текст и ответьте на вопросы

##### *За что уволили Федора и почему он не возразил (на дворе стоял «неласковый кризисный май»)*

Реалии иностранных компаний, работающих в России, зачастую отличаются в более приятную для работника сторону. Из международной компании во многих случаях приятней быть уволенным, чем продолжать в ней работать, - настолько хороши бывают парашюты.

При очередной реорганизации компании, в которой Федор проработал пять лет, его переместили по горизонтали, предложив почетную, хорошо оплачиваемую должность с размытыми полномочиями и ответственностью. Федор, как человек ответственный и конкретный, стал надоедать великим руководителям с простым вопросом о своих новых обязанностях. Поскольку руководство понимало, что ответить на этот вопрос адекватно не может, изменить общую, принятую головной компанией структуру не в силах, а Федор со своей любознательностью от них не отстанет, решило, что лучше с ним распрощаться.

Контракт был составлен в соответствии с российским законодательством и не предполагал никаких парашютов. Но потенциальный скандал таким компаниям не нужен, и они предпочитают разойтись полюбовно, что предполагает выплату компанией отступных.

Когда Федор пришел на встречу с великим боссом, тот с ходу спросил:

- Как ты смотришь на то, чтобы мы тебе дали годовую зарплату, и ты спокойно ушел из компании?

Федор сразу согласился, что стало неожиданностью для ожидавшего торгового великого босса. Дальше, в полном соответствии с научными рекомендациями по управлению персоналом и о том, как с ним следует расставаться, великий произнес дежурную фразу:

- А теперь дай мне совет, как дальше развивать нашу структуру.

- Интересно, раньше Вы меня не слушали, а теперь и подавно - что со мной разговаривать...

- Нет, нет, это как последняя воля, почти предсмертное пожелание - скажи, я все выслушаю и учту.

Федор выдал ритуальный спич с набором рекомендаций, который, естественно, никто не воплотил. И в завершение беседы босс задал мучавший его все это время вопрос:

- А почему ты согласился на наше предложение?

Федор ответил:

- Стоит пароход у причала. Нигде ни души. И тут старая седая крыса подбегает к борту, задумчиво смотрит на берег и думает: прыгать или нет? А тут ты на причале со своим годовым окладом. Я и прыгнул.

### Вопросы

1. Почему в большинстве российских компаний увольнение сотрудников происходит по-другому?
2. Опишите процедуру увольнения сотрудников организации по инициативе администрации в соответствии с действующим законодательством России.
3. Какие компенсации полагаются увольняемому сотруднику?
4. Почему «великий босс» попросил выступить Фёдора с последним словом?
5. Почему рекомендации Фёдора не были воплощены в жизнь?

### Задание 3. Прочитайте текст и ответьте на вопросы

#### **Проблемы компании «Гранит»**

Привалов А.И. и Корсун С.С. — психологи страховой компании «Гранит» — в настоящее время работают над проектом по созданию новой организационной структуры компании. Одним из направлений данного проекта является изучение отношений сотрудников отдела подготовки информации (операторов), занимающихся созданием компьютерных баз данных, чтобы в дальнейшем распространить разработанную методику исследования на служащих всех подразделений компании. Операторы в качестве объекта изучения были выбраны потому, что среди них наблюдалась самая низкая производительность труда и самый высокий процент прогулов.

Психологи проанализировали результаты, систематизировали данные, полученные на основе опросов и интервью, взятых у операторов. Подготовленный отчет для высшего руководства был рассмотрен на совещании, в котором приняли участие исполнительный директор «Гранита» Семенов Г.Г., помощник президента компании Гордеев Т.Э., начальник отдела технических средств Кравцов Д.П., временно выполняющий обязанности начальника подразделения подготовки информации Смирнов Ф.Б., менеджер по работе с персоналом Боброва Б.Д. Руководитель группы операторов Семенова М.П. не смогла присутствовать на совещании из-за болезни.

Открыл совещание помощник президента «Гранита».

Гордеев Т.Э.: Итак, начнем обсуждение. Какие проблемы выявлены в процессе проведенного исследования?

Привалов А.И.: Я должен сразу проинформировать всех о том, что происходило на прошлой неделе. Во вторник вечером в конце рабочего дня операторы заявили, что хотят видеть Кравцова Д. П. Он вышел к ним, и ему вручили длинный список требований, выдвинутых операторами.

Кравцов Д. П.: Да, они заявили, что им не нравится их руководитель группы. Им не по душе ее подход к распределению заданий, оценке результатов и т.д. Я сказал операторам, что сначала должен обсудить данный вопрос с самой Маргаритой Петровной, когда она поправится и выйдет на работу. Они ждут от нас ответа.

Семенов Г.Г.: Высказывали ли они претензии самой Маргарите Петровне?

Кравцов Д.Я.: Да. И вы только послушайте, что она им ответила. Она сказала, что они не должны жаловаться вышестоящему начальству, иначе могут быть уволены.

Боброва Б.Д.: Меня крайне удивило бы, если бы они стали жаловаться в ее присутствии.

Гордеев Т.Э.: А меня как раз беспокоит то, что они выжидали момент, когда ее не будет, чтобы пожаловаться. Это говорит о том, что они ее по-настоящему боятся.

Привалов А.И.: Я думаю, что данные действия скорее являются выражением бессилия. Очень трудно набраться храбрости и пожаловаться вышестоящему руководству. Я должен сказать, что меня не удивили их действия, потому что они подтверждают данные, представленные в отчете. Я полагаю, что все с ними ознакомились?

(Фактически отчет был передан участникам совещания только накануне поздно вечером, поэтому у них не было времени детально его изучить. Однако все успели просмотреть отчет.)

Корсун С.С.: Позвольте мне обратить ваше внимание на некоторые важные моменты. Во-первых, половина операторов, занятых вводом данных в компьютер, не понимают, как оценивают их труд. Кроме того...

Кравцов Д.П. (прерывает Корсуна С.С.): Подождите! Это невозможно! Я этого не понимаю. Всем операторам объясняли систему оценки. Мы даже приглашали консультанта, который потратил много времени на то, чтобы все им растолковать. Я думаю, что операторам вообще никто не способен что-либо объяснить, так как они не хотят ничего понимать.

(В зале заседаний, где проходило совещание, повисла напряженная тишина. Затем Корсун С.С. продолжил свое выступление.)

Корсун С.С.: Во-вторых, в докладе ясно говорится о том, что высшее руководство совсем не уделяет внимание операторам.

Кравцов Д.П. (всем своим видом демонстрируя крайнее возмущение): Что они подразумевают под высшим руководством? Я, например, не отношу себя к этой категории. Сотрудники моего отдела меня видят постоянно, я часто с ними беседую, не понимаю, что не нравится операторам. Считаю, что они имеют в виду не меня как начальника отдела, а руководителей компании.

Корсун С.С.: Разрешите мне продолжить. В-третьих, операторы сообщают о протекционизме и несправедливом подходе к сотрудникам, процветающем в их подразделении.

Семенов Г.Г.: Что это значит?

Корсун С.С.: На основе анализа проведенных интервью, мы, например, выяснили, что в первой смене операторов работает привлекательная женщина, Алла Михайловна Кочетова., пользующаяся расположением начальника отдела и руководителя группы. Когда проводился тренинг для операторов, она была единственным сотрудником, кто был освобожден от обязательных посещений занятий. Занятия же проводились в выходные дни.

Конечно, Алла Михайловна наш лучший работник, что не следовало бы ее освобождать от занятий. Я думаю, что именно поэтому операторы считают, что она пользуется особыми привилегиями. Нужен ли особый подход к хорошему работнику? Этот вопрос всегда остро стоит в женском коллективе: женщины более ревниво относятся к привлекательной служащей, замечают малейшее неравенство в отношении к ним со стороны окружающих, особенно руководства.

Привалов А.И.: Обратите также внимание на комментарии, которые служащие дают в конце опросных листов. В них содержится дополнительная информация. В частности, там есть жалобы на отсутствие перерывов. Разве у операторов нет перерывов?

Смирнов Ф.Б.: Иногда мы разрешаем делать перерывы, иногда — нет. Все зависит от нагрузки: если много работы, то операторы работают без перерывов.

Боброва Б.Д.: Если бы я работала оператором, то считала бы, что перерывы способствуют росту производительности труда.

Привалов А.И.: Проведенные исследования подтверждают вашу точку зрения.

Семенов Г.Г.: Я не могу в это поверить! Дмитрий Петрович, как вы допустили работу без перерывов? Что еще?

Привалов А.И.: Операторам также не нравится принудительная сверхурочная работа.

Семенов Т.Г.: А как сейчас обстоят дела со сверхурочной работой? Как она распределяется между сотрудниками?

Кравцов Д. П.: Я назначаю на сверхурочную работу всех операторов по очереди.

Гордеев Т.Э.: А почему не по желанию?

Кравцов Д.П.: Я раньше пытался так делать, но желающих было слишком мало: на сверхурочную работу все время выходили одни и те же операторы, остальные не хотели работать дополнительно. Я посчитал, что справедливее, когда всем достается одинаково.

Гордеев Т.Э.: Как часто возникает потребность в сверхурочной работе?

Кравцов Д.П.: Три раза в неделю в одни и те же дни.

Гордеев Т.Э.: Если операторы не хотят работать сверхурочно, а их чисто по-человечески можно понять, и если возникновение потребности в такой работе можно предсказать, то почему не приглашать на эти дни внештатных работников?

Кравцов Д.П. ответил с плохо скрываемым сарказмом: «Идея отличная, теперь осталось ее воплотить в жизнь. Только остался один небольшой вопрос: где и как найти нужных работников? Работа достаточно ответственная, информация конфиденциальная, оплата не ...

(Ему никто не ответил)

Привалов А.И.: У операторов есть и другие претензии. Они говорят: «Руководители должны перестать относиться к нам как к детям».

Кравцов Д. П.: Послушайте, начальник таких операторов, как наши, должен вести себя как воспитатель детского сада. Они ведут себя как дети.  
(Снова в зале повисла тишина.)

Гордеев Т.Э.: Дмитрий Петрович! Прекратите! Я хотел спустить все это на тормозах, но хватит. Неудивительно, что при таком отношении к сотрудникам у вас в отделе возникли проблемы.

Семенов Г.Г.: Давайте вернемся к основному вопросу. Что нам делать с Семеновой М.П.? Кто с ней будет беседовать, и что ей сказать? Кстати, Федор Борисович, операторы говорили с тобой когда-нибудь о Маргарите Петровне?

Смирнов Ф.Б.: Да, говорили. Они уверены, что Маргарита Петровна их не любит. Я им сказал, что Маргарита Петровна — человек настроения, иногда ей лучше не попадать под руку. Такое время от времени случается со всеми. И еще, операторы боятся увольнения из-за всего происходящего в компании и в их подразделении и требуют каких-либо действий немедленно. Ситуация неопределенности их угнетает.

Боброва Б.Д.: Не понимаю, чего они опасаются? Если они хорошие работники, они всегда найдут другую работу.

Привалов А.И.: Думаю, они считают, что это не так просто в существующих экономических условиях.

Кравцов Д. П.: Я вот что хочу сказать. Если дело дойдет до выбора между Маргаритой Петровной и операторами, я предпочту оставить ее и уволить всех операторов. По крайней мере, уволю зачинщиков и агитаторов. Когда я советовался с консультантом по работе с персоналом, он сказал, что надо выявить наиболее активных агитаторов и уволить их.

Привалов А.И.: Хочу напомнить, что все действия администрации по отношению к сотрудникам организации регулируются Трудовым кодексом. Не следует об этом забывать. Вы не можете уволить человека без достаточных на то оснований.

Боброва Б.Д.: Ну и что из этого? Мы не должны проявлять слабость и показывать, что нас можно запугать групповыми действиями. Это только повлечет за собой дополнительные трудности.

Семенов Г.Г.: Что вы предлагаете предпринять в данный момент? Если некоторые требования операторов законны, то какие решения нам следует принять?

Кравцов Д.П.: Я не думаю, что большинство операторов настолько недовольны и несчастны, как нам здесь представили. Их сбивают с толку агитаторы, и я знаю, кто они.

Гордеев Т.Э.: Если говорить о каких-то позитивных шагах, может быть, организовать для Семеновой М.П. и некоторых других менеджеров тренинг по работе с людьми.

Кравцов Д. П.: Маргарита Петровна - единственный руководитель в компании, который прошел такой курс обучения.

Боброва Б.Д.: Мы должны донести до сотрудников наши требования, не вызвав противодействия с их стороны. Что вы думаете об ознакомлении

их с квартальными отчетами по производительности труда и обсуждении результатов?

Кравцов Д.П.: Мы этого никогда не делали. Операторы не имеют информации о производительности своего подразделения.

Смирнов Ф.Б.: Мы должны выделить время, когда каждый начальник должен выслушивать все жалобы подчиненных.

Семенов Г.Г.: Никогда не используйте в нашей компании слово «жалоба»! «Пожелания» или «обеспокоенность» - пожалуйста.

Кравцов Д.П.: Все это очень интересно, но прошу не забывать о том, что я отвечаю за производство, связанное со скоростью обработки информации, жестким графиком и т.д.

Привалов А.И.: Есть еще вопросы по докладу? Нет? Спасибо за внимание. Извините, но у меня через час назначена встреча, и мне надо идти.

Семенов Г.Г.: Давайте сейчас прервем совещание. Мне кажется, мы на неверном пути.

(Встреча прерывается, участники расходятся по рабочим местам обдумывать сложившуюся ситуацию)

#### *Вопросы и задания*

1. Что вы можете сказать об отношении операторов к ситуации и их восприятию?
2. Почему операторы поступили именно так?
3. Дайте оценку поведению Кравцова Д.П. Как его отношение к подчиненным влияет на отношения сотрудников?
4. Можно ли считать руководителей компании «Гранит» единой командой? Ответ аргументируйте.
5. Существуют ли в компании неформальные группы? Если да, охарактеризуйте их.
6. Охарактеризуйте конфликтную ситуацию, сложившуюся в «Граните», с точки зрения вида конфликта, этапа процесса конфликта, возможных методов его разрешения.
7. Кто является участниками конфликта в «Граните»? Каковы типы реакции на конфликт участвующих сторон.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

#### **Перечень дискуссионных вопросов для семинара**

#### **Тема: РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ**

1. Модель Б. Такмана.
2. Определение потенциала командного взаимодействия.
3. Принципы принятия групповых, командных решений.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

#### **Деловая игра**

#### **Тема: РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ**

#### ***Мозговой штурм – метод генерации новых идей***

#### ***Цели и задачи деловой игры***

Деловая игра «Мозговой штурм» – продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддаваясь решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом «мозгового штурма». Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

#### ***Порядок проведения деловой игры***

#### ***1. Постановка проблемы.***

Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе «мозговой атаки». Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время -10 мин.

#### ***2. Разминка.***

Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа – помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время -15-20 мин.

#### ***3. «Мозговая атака» – поставленной проблемы.***

Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К

каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время -10-15 мин.

#### 4. Оценка и подбор наилучших идей.

Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время -10-15 мин.

#### 5. Сообщение о результатах «мозговой атаки».

Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

#### **Сценарий деловой игры**

Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.

Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

«Мозговой штурм» требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.

Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.

Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки – они мешают построению и формированию новых идей.

Следует воздерживаться от перешептываний, переглядывания, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.

«Мозговая атака» не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций – важнейшее условие успешного творческого поиска.

Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.

Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.

Попытайтесь с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.

Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками «мозговой атаки».

Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.

Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.

Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.

Не обращайтесь к руководителю «мозговой атаки» за поддержкой – до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.

Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.

Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь структурировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.

Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; поставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей т.д.

Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.

Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других деятельности.

Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных организацией границ.

В процессе «мозговой атаки» меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.

Помните: оптимизм и уверенность удешевят умственную и психическую энергию человека

За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:

- заслуживает данная проблема моего внимания?
- что дает ее решение?
- кому и для чего это нужно?
- что произойдет, если ничего не менять?
- что случится, если я не выдвину ни одной идеи?
- Примерные ситуации для проведения «мозгового штурма»

#### **Задание 1.**

Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директором службы экономической безопасности организации (начальником финансово-экономической службы).

#### **Задание 2.**

Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

### **Задание 3.**

Если нарушитель технологической дисциплины организации по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

### **Задание 4.**

Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой организацией?

### **Задание 5.**

Какое применение можно найти для женской пудреницы? (Дайте максимум идей.)

Время на выполнение каждого задания – 5 мин.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача, поставленная в деловой игре перед группами, решена (при условии активного участия каждого оцениваемого студента; демонстрации знаний в рамках рассматриваемой темы);

-- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача, поставленная в деловой игре перед группами, не решена или студент в процессе группового обсуждения не принимал активного участия; продемонстрировал отсутствие знаний в рамках рассматриваемой темы).

#### **Перечень дискуссионных вопросов для семинара**

#### **Тема: СТИМУЛИРОВАНИЕ ТВОРЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ В КОМАНДЕ**

1. Внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность команды.
2. Создание условий для управленческого персонала мыслить стратегически.
3. Повышение гибкости.
4. Передача полномочий по принятию решений на низший уровень, то есть рабочим командам.

#### **Критерии оценки:**

-оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;

-оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные

аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;

-оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

#### **Кейс-задачи**

#### **Тема: СТИМУЛИРОВАНИЕ ТВОРЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ В КОМАНДЕ**

*Оцените свои силы в решении нестандартной задачи по управлению проектной группой.*

*Помогите начинающему руководителю советами, какие шаги необходимо предпринять, чтобы улучшить результаты группы (ответьте на вопросы):*

- как из группы сделать команду единомышленников?
- каким образом добиться от членов группы проявления взаимопомощи и поддержки по отношению друг к другу?
- как стимулировать сотрудников на высказывание идей по увеличению производительности группы?

#### **Сплочение команды**

Василий М. – перспективный специалист компании ОАО «С...». Его непосредственный руководитель заметил, что сотрудник демонстрирует высокие результаты. И в связи с этим подумал о том, что неплохо было бы зачислить Василия М. в кадровый резерв. Ведь по части профессиональных знаний и навыков среди специалистов департамента ему не было равных. К тому же Василий пользовался авторитетом коллег, которые часто спрашивали у него совета по производственным проблемам. Поэтому непосредственный начальник Василия решил испытать силы своего подчиненного в качестве руководителя. Например, в небольшой проектной группе.

Василию поручили управлять только что созданным коллективом из четырех человек. Три сотрудника пришли в него из других департаментов в порядке ротации, а четвертого недавно приняли на работу. Приступая к своим новым обязанностям в качестве руководителя, Василий отметил, что группа неплохо справлялась с поставленными задачами и сотрудники зарекомендовали себя трудолюбивыми и ответственными специалистами. Работали они без производственных конфликтов, между собой не ссорились.

Тем не менее, проанализировав результаты группы и сравнив их с плановыми показателями, Василий понял, что достижения не так высоки, как

могли бы быть. Стараясь понять причины невысокой производительности, руководитель стал наблюдать за действиями работников. Он отметил, что очевидных затруднений в работе группы не было. Однако при этом каждый ее член работал индивидуально, практически не взаимодействуя с коллегами по проекту. Василий поинтересовался у своих подчиненных, что мешает им достигать более высоких результатов. Каждый сказал, что работает по мере своих сил и способностей. Прозвучали даже укоры в адрес руководителя, что его ожидания, очевидно, слишком высоки. Василий задумался, как же сплотить команду и воодушевить на трудовые подвиги?

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

#### **Перечень тем устных сообщений для семинара**

#### **Тема: ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

1. Факторы развития компетенций управленческих команд в государственном и муниципальном управлении.
2. Особенности управленческих команд на государственной гражданской и муниципальной службе.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;
- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;
- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания содержания рассматриваемой темы;

- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

### Вопросы к зачету

по дисциплине Формирование управленческой команды  
(наименование дисциплины)

1. Понятие «команда», различия между рабочей группой и командой, типология команд.
2. Технология построения команды.
3. Формирование норм (правил) командной работы, определение целей команды.
4. Предпосылки формирования команд.
5. Потенциальные выгоды и издержки командной работы.
6. Определение понятия «лидерство».
7. Лидерство и управление командами (формальное и неформальное лидерство, лидер - командный игрок и т.д.).
8. Функции командного лидера. Стили управления в команде.
9. Понятие конфликта. Виды конфликтов.
10. Причины возникновения конфликтов в команде.
11. Стратегии решения конфликтов.
12. Практические аспекты командообразования.
13. Организационно-управленческие аспекты командообразования.
14. Психологические аспекты командообразования.
15. Формирование корпоративного духа.
16. Преимущества разнообразной рабочей силы.
17. Распределение ролей. Основные роли.
18. Система DCNH (Доминирующая роль (D), Креативная роль (C), Нормирующая роль (N), Гармонизирующая роль (H)).
19. «Запуск» команды.
20. Прохождение командой 4 основных стадий развития (формирование, шторм, нормирование, выполнение).
21. Определение потенциала командного взаимодействия.
22. Принципы принятия групповых, командных решений.
23. Внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность команды.
24. Создание условий для управленческого персонала мыслить стратегически.
25. Передача полномочий по принятию решений на низший уровень, то есть рабочим командам.
26. Методики управления членов региональных управленческих команд.

27. Территориальные факторы развития компетенций управленческих команд в муниципальных образованиях и субъектах Российской Федерации.

### Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется, если ответ показывает знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; использование научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; способность применять полученные знания на практике; в ответе присутствует логическая связь.

- оценка «не зачтено» выставляется, если ответ показывает незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

### Задания для оценки сформированности компетенции УК-3:

1. Типами формальных групп являются.

- а) рабочие группы;
- б) самоуправляемые команды;
- в) команды менеджеров;
- г) дружеские группы;
- д) комитеты.

Ответ: а, в, д

2. В управлении персоналом под \_\_\_\_\_ понимается небольшое количество людей с взаимодополняющими навыками, которые подвержены единым намерениям, эффективным целям и общему подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимовыгодными.

- а) командой;
- б) коллективом;
- в) формальной группой;
- г) неформальной группой.

Ответ: а

3. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

- а) наличие лидера;
- б) размер;
- в) групповое единomyслие;
- г) наличие синергетического эффекта.

Ответ: г

4. В соответствии с классификацией ролей М. Белбина, динамичный человек, стимулирующий других и не теряющий самообладания в напряженной обстановке – это ...

- а) генератор идей;
- б) вдохновитель команды;
- в) исполнитель.

Ответ: б

5. Один из механизмов интеграции команды, когда индивид или часть социальной группы объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает и поддерживает его действия – это ...

- а) менеджмент;
- б) партнерство;
- в) лидерство.

Ответ: в

6. Сопоставьте виды команд в организации с их целями.

- |                           |                                                       |
|---------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. Управленческая команда | а) реализация миссии и долгосрочных целей организации |
| 2. Функциональная команда | б) достижение целей в рамках разработанной стратегии  |

3. Проектная команда

в) разработка и реализация стратегии, формирование развивающей среды организации

4. Метакоманда

г) достижение цели проекта

Ответ: 1 – в, 2 – б, 3 – г, 4 – а

7. Что относится к основным подходам к формированию команды?

- а) целеполагающий подход;
- б) межличностный подход;
- в) ролевой подход;
- г) проблемно-ориентированный подход;
- д) все варианты верны.

Ответ: д

8. К какому типу относятся «рабочие» команды, имеющие опыт совместной работы и включающие лидера-руководителя и подчиненных?

- а) постоянные;
- б) специфические;
- в) неструктурированные.

Ответ: а

9. Сопоставьте этапы командообразования с их описанием.

- |                     |                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Формирование     | а) на этом этапе завершается разработка общих принципов, норм, формирование групповых ценностей. Действуя на основе этих норм, руководитель группы должен обеспечить эффективную работу команды                                    |
| 2. Приспособление   | б) необходимость этого этапа обусловлена тем, что любые задачи рано или поздно решаются и уступают место новым;                                                                                                                    |
| 3. Нормирование     | в) на этом этапе группа достигает высшего уровня организационной и психологической зрелости, а ее деятельность – наибольшей эффективности. Команда достигла высокого уровня сплоченности                                           |
| 4. Функционирование | г) отличается более тесным взаимодействием членов группы, иногда созданием подгрупп по симпатиям и общим интересам. Происходит более глубокое уяснение требований, предъявляемых к каждому члену команды в силу поставленных задач |
| 5. Расставание      | д) этап знакомства членов команды друг с другом и со своим лидером                                                                                                                                                                 |

Ответ: 1 – д, 2 – г, 3 – а, 4 – в, 5 – б

10. Каким могут быть конфликты в команде (как в формальной, так и в неформальной организации)?

- а) конфликт между подразделениями в организации;
- б) конфликт между неформальными подгруппами внутри коллектива;
- в) конфликт личности и группы;
- г) конфликт лидера и группы с образованием подгрупп;
- д) конфликт между руководителем и группой;
- е) все варианты верны.

Ответ: е

11. Что относится к социально-психологическим средствам управления конфликтами в команде?

Ответ:.....

12. Что представляет собой управленческая команда?

Ответ:.....

13. Чем отличаются руководитель и лидер в команде?

Ответ:.....

14. Что необходимо для того, чтобы стать лидером в команде?

Ответ:.....

15. Что относится к принципам формирования управленческой команды?

Ответ:.....

16. Какова сущность функциональных и командных ролей?

Ответ:.....

17. Что представляет собой роль критика в команде?

Ответ:.....

18. Что представляет собой роль исполнителя в команде?

Ответ:.....

19. Кто входит в состав управленческой команды (по должностям)?

Ответ:.....

20. В чем суть межличностного подхода к формированию команды?

Ответ:.....

#### Критерии оценки результатов:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он отвечает верно на 80-100% вопросов.
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он отвечает верно на 70-79% вопросов.
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он отвечает верно на 60-69% вопросов.
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не освоил материал темы, дает менее 60% правильных ответов.

#### МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ УРОВНЮ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Критерии оценки	Уровень сформированности компетенций
<b>Оценка по пятибалльной системе</b>	
«Отлично»	«Высокий уровень»
«Хорошо»	«Повышенный уровень»
«Удовлетворительно»	«Пороговый уровень»
«Неудовлетворительно»	«Не достаточный»
<b>Оценка по системе «зачет – незачет»</b>	
«Зачтено»	«Достаточный»
«Не зачтено»	«Не достаточный»

#### Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1. Положение «О балльно-рейтинговой системе аттестации студентов»: СМК ПНД 08-01-2022, введено приказом от 28.09.2011 №371-О (<http://nsau.edu.ru/file/403>: режим доступа свободный);

2. Положение «О проведении текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся в ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ»: СМК ПНД 77-01-2022, введено в действие приказом от 03.08.2015 №268а-О (<http://nsau.edu.ru/file/104821>: режим доступа свободный).