

**ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ**  
**Кафедра Кадровой политики и управления персоналом**

Рег. № УП.03-22  
« 25 » 05 20 17 г.

**УТВЕРЖДЕН**  
на заседании кафедры  
Протокол от «20» мая 2017 г. № 20  
Заведующий кафедрой И.Э. Толстова  
И.О. Фамилия  
(подпись)

**ФОНД**  
**ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**Б1.В.ДВ.7.2 Формирование профессиональной команды**

**38.03.03 Управление персоналом**

---

**основной вид деятельности: организационно-управленческая  
и экономическая**

**Новосибирск 2017 г.**

**Паспорт  
фонда оценочных средств**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
<b><i>Раздел 1. Место и роль командной формы организации деятельности людей в системе управления персоналом</i></b>			
1	Тема 1. Понятие команды и работа в команде	ПК-4, ПК-5	<i>Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Групповое творческое задание. Задания в тесте (итоговый контроль)</i>
2	Тема 2. Лидерство и команда	ПК-4, ПК-5	<i>Кейс-задачи. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
3	Тема 3. Управление конфликтами в команде	ПК-4, ПК-5	<i>Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Деловая игра. Кейс-задачи. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
<b><i>Раздел 2. Процесс формирования и развития команды</i></b>			
4	Тема 4. Формирование команды	ПК-4, ПК-5	<i>Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Деловая игра. Кейс-задачи. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
5	Тема 5. Развитие команды и взаимодействие в команде	ПК-4, ПК-5	<i>Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Кейс-задачи. Деловая игра. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
<b><i>Раздел 3. Организация эффективной работы команды</i></b>			
6	Тема 6. Стимулирование творческой активности в команде	ПК-4, ПК-5	<i>Перечень дискуссионных вопросов для семинара. Кейс-задачи. Задания в тестах (итоговый контроль)</i>
7	Тема 7. Командообразование в сельском хозяйстве	ПК-4, ПК-5	<i>Перечень тем устных сообщений для семинара.</i>

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ  
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом  
(наименование кафедры)

**Темы рефератов**

по дисциплине Формирование профессиональной команды  
(наименование дисциплины)

1. Технология формирования команды в органах государственного управления
2. Технология формирования команды в органах муниципального управления
3. Управление процессом формирования команды
4. Способы подбора и отбора участников команды
5. Формирование эффективной управленческой команды
6. Управление конфликтами в команде
7. Формирование команды исполнителей
8. Социально-психологические типы людей.
9. Лидерство и команда. Лидер в составе команды
10. Стили управления в команде. Формирование корпоративного духа.

**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.
7. Диагностика оргкультуры и построение её профиля.

#### 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.

#### Групповое творческое задание

### Тема: ПОНЯТИЕ КОМАНДЫ И РАБОТА В КОМАНДЕ

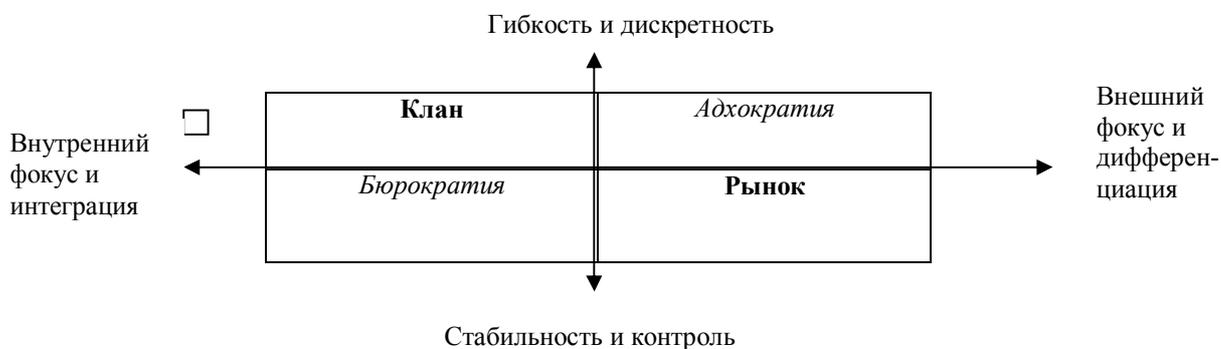
**Задание:** *Ознакомьтесь с методами оценки организационной культуры организации. Постройте профили организационной культуры вашего учебного заведения, ответьте на контрольные вопросы и вопросы теста.*

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 выносится суждение об организации.

Анализ организационной культуры по данной методике осуществляется с помощью инструмента оценки ОСАИ, 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. Приняты 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.

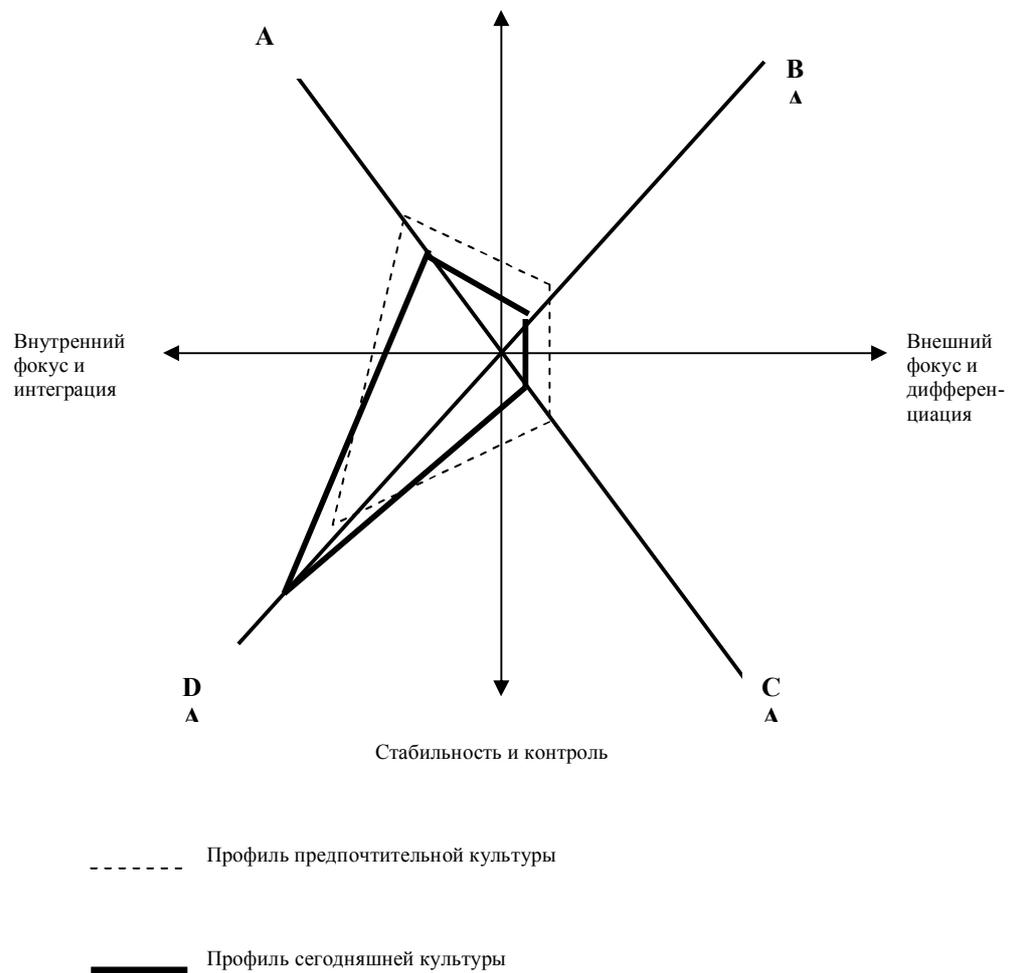


Рис. 2. Сопоставление профилей организационной культуры

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)**

<b>Типы</b>	<b>Характеристика</b>
Культур а власти ( <b>B</b> )	<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 ( <b>P</b> )	<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>

	культуры задачи есть тенденция перейти к ролевой культуре.
Культура личности (Л)	<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;

- 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 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: ЛИДЕРСТВО И КОМАНДА

#### 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 Dell Computer, 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, Dell Computer 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 Dell Computer 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 называли «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 Dell Computer 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 Precision line, 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 внутривладельческих 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 компании 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 поставляться 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 сходила 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. Premier Page Dell разработала специализированные, защищенные паролем веб-страницы (так называемые Premier Page) для 40 000 корпоративных клиентов по всему миру.

Страницы Premier Page 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 провайдерам 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, Computer Associates, 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 Dell Computer 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 Dell Computer.
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 он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный материал, приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;

- оценка «не зачтено», если студент дает не аргументированный односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен».

#### **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 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: УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В КОМАНДЕ

#### **«КАК РАЗРЕШИТЬ КОНФЛИКТ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ»**

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

1. Ввод в игру: руководитель игры (преподаватель) объявляет содержание и цели деловой игры, ее правила и порядок проведения; с помощью контрольных вопросов по теоретическому курсу определяет готовность к игре ее участников (10 мин.)

2. Разделение руководителем группы на две команды, распределение ролей внутри команд, определение конкретных задач для участников игры (10 мин).

3. Самостоятельное изучение конфликтных ситуаций (10 мин).

4. Анализ участниками игры ситуации, выработка группового мнения, экспертам - определение своих позиций (15 мин).

5. Защита и обоснование капитанами команд своих позиций у доски. Эксперты дают свою оценку предложенным вариантам (30 мин).

6. Подведение руководителем игры итогов, анализ позиций команд и экспертов, обоснование возможных вариантов действий участников игры (10 мин).

7. Ответы на итоговые вопросы участников игры (5 мин).

Продолжительность игры – 2 учебных часа.

##### ***Функции участников деловой игры***

Участники деловой игры делятся на две команды. В каждой команде назначается или выбирается капитан. Участники команд выполняют функции экспертов, анализирующих отдельные аспекты предлагаемой конфликтной ситуации. Специальные эксперты анализируют варианты, предложенные другой командой.

##### ***Постановка задач участникам деловой игры***

*Определить:*

- 1) факт наличия конфликта;
- 2) объект конфликта;
- 3) оппонентов конфликта;
- 4) вид конфликта;
- 5) ранги оппонентов;
- 6) суть инцидента.

*Выявить:*

- 7) предконфликтную ситуацию;
- 8) инцидент;
- 9) предложить и проанализировать варианты решения конфликта;
- 10) оценить действия другой команды.

### ***Подготовка к деловой игре***

Подготовка к игре включает в себя разделение группы на команды, назначение капитанов команд, распределение обязанностей внутри команды и назначение экспертов, ознакомление с правилами и порядком ведения игры, подведение итогов, оценку действий и стимулирование участников игры.

### ***Правила деловой игры***

Исполнение ролей, обоснованность и эффективность предложения оцениваются руководителем игры (преподавателем) в баллах. Берется в расчет знание теории, логика мышления, умение предсказать развитие событий и последствия принимаемых решений. Побеждает команда, набравшая наибольшее количество оценочных баллов.

### ***Конфликтные ситуации***

***Ситуация № 1.*** Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

*Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:*

- а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;
- б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
- в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;
- г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

***Ситуация № 2.*** Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

*Выберите предпочтительное решение:*

- а) в первую очередь выполнять задание того начальника, кого больше уважаю;
- б) сначала выполню задание вышестоящего начальника;
- в) сначала буду выполнять задание, наиболее важное на мой взгляд;
- г) буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

***Ситуация № 3.*** В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок,

нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

*Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения:*

а) оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания;

б) заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного;

в) сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить;

г) после смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

**Ситуация № 4.** Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

*Как бы вы поступили:*

а) дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить с ним наедине, предупредив в последний раз;

б) не дожидаясь выполнения задания, поговорить с подчиненным о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем;

в) посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива;

г) не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение «треугольника». В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

**Ситуация № 5.** Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

*Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем:*

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия;

г) попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

**Ситуация № 6.** В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

*Каким образом по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:*

а) прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других;

б) прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии;

в) Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций;

г) Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

**Ситуация № 7.** В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

*Как поступить в этой ситуации:*

а) посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а Вы поможете доделать это»;

б) предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения»;

в) попрошу членов актива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение;

г) вызову к себе самого опытного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

**Ситуация № 8.** У Вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этому вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

*Что бы вы предприняли в первую очередь:*

а) открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых отношений;

б) прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему;

в) обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше»;

г) обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

**Ситуация № 9.** Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

- Почему на четыре? – спрашиваете вы.

- А когда женился Иванов, Вы ему разрешили четыре, невозможно отвечает рабочий и подает заявление.

Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня.

*Как вы поступите:*

а) сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит;

б) предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработывал»;

в) ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием;

г) возьму ответственность за его прогул на себя, просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

**Ситуация № 10.** В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет.

*Как вы поступите в данном случае:*

а) поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию;

б) напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу;

в) предложу профгруппоргу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком;

г) найду для него подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

**Ситуация № 11.** Шло совещание у начальника отдела рабочего снабжения территориального строительного объединения. Подводились итоги за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая № 3. Возражения были только у главного инженера – кулинара Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой № 3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которого может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой классное место пока рано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой, уже немолодой, но энергичной женщины с большим опытом работы в общественном питании. «Как Вам не стыдно, – обрушилась она на Евдокимова, – использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «Моя столовая – ближайшая к объединению, и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но во время перерывов очереди всегда большие, поэтому обычно он обедал у меня в кабинете, я сама обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды, месяца два назад, я не смогла его обслужить - была занята и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай. Его

анализам я не верю. У нас аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

**Ситуация № 12.** Все начальники цехов ДСК единодушно считают начальника формовочного цеха конфликтной и неприятной личностью. Вот уже полгода место начальника бюро технического контроля (БТК) этого цеха не занято. В течение нескольких лет ни один человек не удерживался долго на этой должности из-за конфликтов с руководителем цеха. Завод выпускает дефицитную продукцию, которая отгружается потребителям с конвейера. Каждый цех имеет месячный план и суточные графики выпуска продукции, от выполнения которых зависят месячные и квартальные премии. В данной ситуации формовочный цех практически оказывается выпускающим конечную продукцию. Здесь на выходе осуществляется последний этап контроля. Если на этом этапе выявляется брак, создается угроза срыва суточного графика выпуска продукции ДСК.

Бюро технического контроля цеха подчинено отделу технического контроля (ОТК) завода лишь механически. Премии сотрудники и начальники БТК получают в зависимости от выполнения плана цехом. Таким образом, они не очень заинтересованы в выявлении брака, но вместе с тем ни один из контролеров не хочет брать ответственность за пропущенный брак. Начальник цеха старается минимизировать брак, в том числе и за счет снижения строгости контроля. И вынужден все время сдерживать начальника БТК, который обязан требовать от своих подчиненных более строгого подхода: ужесточение контроля оборачивается снижением премий коллективу всего цеха, в том числе и работникам БТК. Деятельность формовочного цеха - постоянный источник тревоги и беспокойства для других цехов. Начальник цеха возвращает бракованные детали и другим цехам, начальники которых обычно стараются доказать, что брак произошел не по их вине.

**Ситуация № 13.** Вас внезапно начинают избегать коллеги. При вашем появлении смолкают разговоры. Главный виновник – так называемая лучшая подруга, которая выведывает ваши планы и мысли для того, чтобы потом в искажённом виде разболтать их другим. Её цель — утвердиться за ваш счёт.

**Ситуация № 14.** Ваш коллега выводит вас из себя своими язвительными шутками. Содержанием этих шуток является всё: ваша внешность, одежда, макияж, причёска, стиль поведения, успехи и неудачи.

**Ситуация № 15.** Вас назначили начальником отдела. Ваша коллега не желает подчиняться вашим распоряжениям. Пока вы были равны, отношения ваши были как нельзя лучше, но как подчинённая она стала настоящей фурией.

**Ситуация № 16.** Обычно с начальницей вы общаетесь очень мирно. Но вы приносите официальное письмо, в котором говорится о необходимости вашей поездки на конференцию, и она взрывается. Без всякого повода она начинает кричать о конце отчетного периода, о том, что штат распустился, никто не думает о работе, на уме только вечеринки и

конференции. Вы знаете, что ваша начальница - неуправляемый холерик. Её внезапные вспышки непредсказуемы.

**Ситуация №17.** Вы находитесь с коллегами на отдыхе. Одна из ваших приятельниц вечно жалуется на недомогание и подкидывает вам работу не только на рабочем месте, но и взваливает на вас бытовые хлопоты: уборка, мытьё посуды и др. На танцах же вечером она может веселиться в полную силу, а вымыть тарелку после еды нет возможности.

**Ситуация № 18.** У вас есть свежая идея относительно проведения новогоднего вечера. Вы неосторожно поделились этой идеей с приятельницей, но полчаса спустя, когда вы с коллегами собираетесь для разработки сценария, вы с удивлением обнаруживаете, что ваш начальник излагает вашу идею, называя автором вашу приятельницу.

*При обсуждении необходимо остановиться на анализе целесообразности применения различных стилей поведения в конкретных конфликтных ситуациях.*

### **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: 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 устаревшей 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 приходить 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 Новгодними 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 клеила 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 увеличивался 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 сбоях 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 он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный материал, приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;

- оценка «не зачтено», если студент дает не аргументированный односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен».

## 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 20 листов 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 «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: 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 - молоко, 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 разлохмаченной 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 возражал  
(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 торга 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 увольняемым сотрудникам?
4. Почему «великий босс» попросил выступить Фёдора с последним словом?
5. Почему рекомендации Федора 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 он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный материал, приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;

- оценка «не зачтено», если студент дает не аргументированный односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен».

## 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.

#### Кейс-задачи

### Тема: РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ

*Прочитайте текст и ответьте на вопросы*

#### **АНДРЕА ДЖАНГ – СОЗДАТЕЛЬ НОВОГО ОБРАЗА ПРОДУКЦИИ AVON**

К концу 2001 году Avon Products, Inc. была крупнейшей компанией в мире по прямым продажам косметики и сопутствующей продукции – положение, которое она удерживала более века. Однако у женщин было много других возможностей купить косметику. Супермаркеты, аптеки, дисконт магазины, специализированные магазины и универмаги осуществляли приблизительно 93% от общего количества продаж в этой отрасли, объем которой достиг 140 миллиардов долларов.

Розничная торговля стала весьма изощренной с широким спектром сетей, дисконт магазинов, специализированных и Интернет магазинов. Когда в ноябре 1999 года Чарльз Перрин уступил свою позицию, и Андреа Джанг была назначена генеральным директором Avon, компания была в весьма затруднительном положении, годовой рост ее продаж составлял менее 1,5%, произошел обвал курса акций на фоне экономического роста. В первые

месяцы работы в качестве генерального директора Джанг сама взяла на себя роль «Avon леди», чтобы лучше понять, что думают покупатели о продукции компании, и выяснить, каково быть менеджером компании Avon по прямым продажам. Джанг выслушивала жалобы покупателей на низкое качество продукции, отсутствие новых интересных линеек, непривлекательные каталоги. Она также узнала, что торговые представители компании Avon не всегда могут повторно заказать наиболее популярные позиции и очень часто получают не то, что они заказывали. Через месяц на посту генерального директора, Андреа Джанг сформировала смелое новое видение и стратегический план Avon, которые ориентировали компанию вводить инновационную продукцию; строить новые производственные линии; изменять цепочку ценностей и бизнес процессы; улучшить свой имидж; начать работу в розничном секторе; и самое важное, усовершенствовать модель прямых продаж (созданную еще в конце 1800-х годов), чтобы она соответствовала реалиям XXI века, в том числе сделать Интернет решающим связующим звеном в бизнес модели прямых продаж.

На второй год работы Джанг на посту генерального директора компании Avon, все показатели говорили о том, что усилия, направленные на создание нового видения, стратегии и ее осуществления, привели к улучшению ситуации. Хотя в экономике США в середине 2001 года произошел спад, ожидалось, что доход компании за 2001 год возрастет на 6%, произойдет увеличение численности сотрудников отдела продаж на 15%, операционная прибыль вырастет на 7%, и рентабельность продаж достигнет самого высокого уровня за последнее десятилетие (14%). Инициативы Джанг относительно новой продукции, бизнес модели продаж и промоутерских акций способствовали увеличению продаж, в то же время преобразование цепочки ценностей и изменение бизнес процессов стали дополнительными источниками поддержки этих инициатив и улучшили финансовые показатели. К тому же, в течение первых 24 месяцев работы Джанг в качестве генерального директора, простые акции компании Avon выросли приблизительно на 90% в то время как такие индексы, как S&P - 500, упали почти на 25%. По итогам второго года работы Андреа Джанг в качестве главы компании, совет директоров Avon одобрил ее работу, объявив инвесторам, что она помимо должности генерального директора займет пост председателя правления.

В октябре 2001 года в интервью с журналистом Fortune Джанг сказала о том, что надежды ее родителей на то, что она будет лучшей, во многом способствовали ее успешной карьере. Она вспомнила, что когда она была в четвертом классе, она страшно хотела коробочку со 120 цветными карандашами. Ее родители сказали, что если по окончании учебного года у нее будут одни твердые пятерки, то ей купят карандаши. По своему собственному признанию репортеру, что Джанг не была одаренной ученицей, ей пришлось пропускать дни рождения и другие мероприятия, чтобы заработать баллы, необходимые для получения карандашей. В конце года Джанг предоставила свои отличные оценки родителям, и те, в свою

очередь, купили ей карандаши. Из этого жизненного урока Джанг сделала выводы. «Я никогда не забуду этого. Мои родители с раннего детства возвращали во мне сознание, что лучший результат – это всегда то, к чему следует стремиться. Я хочу побеждать, и я хочу преуспевать неважно в чем». Джанг училась в Университете Принстона и в 1979 году окончила его с отличием, получив степень по Английской литературе.

Работая в Bloomingdale в качестве менеджера-стажера, Джанг добилась раннего успеха. В 1994 году она вышла замуж за генерального директора Bloomingdale и переехала в Манхэттен. Работая в качестве директора по маркетингу компании Avon, она быстро создала себе имя решительностью и деловым стилем. Когда ее попросили оценить, стоит ли компании перейти на розничную торговлю, Джанг шокировала некоторых в Avon своей убежденностью, что компании следует избегать розничной торговли. Джанг доказывала, что ни продукция, ни продавцы не были готовы к такому переходу. Среди ее общепризнанных успехов в качестве директора по маркетингу следует отметить решение развить мировые торговые марки. Способность Андреа без колебаний принимать смелые решения (например, уменьшение количества наименований продукции представленной в каталоге компании на 40%, или роспуск рекламного агентства компании) сделало ее выдающимся руководителем и обеспечило пост директора и место в совете директоров Avon. В 40 лет Джанг стала генеральным директором, а в 2001 году в возрасте 42 лет была четвертой в рейтинге самых влиятельных женщин в американском бизнесе, представленном в журнале Fortune.

Компания Avon была основана в 1886 году Нью-Йоркским продавцом книг Дэвидом МакКоннеллом. МакКоннелл начал заниматься парфюмерным и косметическим бизнесом, после того как заметил, что многие домохозяйки, покупавшие книги, на самом деле больше интересовались не книгами, а бесплатными флакончиками духов, которые он раздавал в качестве подарка с каждой покупкой. Открыв офис в Нью-Йорке, МакКоннелл стал немедленно набирать сотрудников по продаже вразнос и нанял миссис Алби в качестве первого торгового агента. Алби оказалась не только выдающимся торговым агентом, но и помогла МакКоннеллу внедрить прямые продажи. К началу 20 века в компании работало более 10 000 представителей, предлагающих расширенную линейку косметики, духов и другой косметической продукции, созданной и произведенной новой исследовательской лабораторией Suffern в Нью-Йорке. К началу 1900-х годов Калифорнийская Парфюмерная Компания имела ряд офисов за пределами Нью-Йорка - в Сан-Франциско (Калифорния), Люцерне (Пенсильвания) и Давенпорте (Айова). В 1914 году компания начала продажу своей продукции в Канаде. В 1928 году компания запустила новую линию косметической продукции под маркой Avon, этот период продажи находились на уровне 2 миллионов долларов. МакКоннелл назвал свою новую линию Avon, как дань красоте Стрэтфорда-на-Эйвоне в Англии – города, который он посетил во время путешествий. Продукция Avon была хитом продаж, и в 1939 году Дэвидом МакКоннеллом Младшим, который стал главой компании после смерти своего отца, название

Калифорнийская Парфюмерная Компания было заменено на Avon Products, Inc. К 1946 году Avon Products, Inc приобрела известность. Она быстро расширяла свою линейку продукции; вышла на десяток международных рынков; запустила известную рекламную кампанию «Avon зовет»; расширила сеть торговых представителей. Модель прямых продаж компании Avon была специально создана под экономические условия и социальные нормы 1950-х и 1960-х годов, когда очень небольшой процент женщин занимался профессиональной карьерой.

Avon предлагала многим домохозяйкам США, принадлежащим к среднему классу, возможность дополнительного заработка – «Avon леди» могла продавать косметику своим подругам и соседям. К 1960 году менеджеры по продажам компании смогли поднять уровень продаж в США до 250 миллионов долларов и сделать Avon крупнейшей косметической компанией в мире. Хотя признаки тревоги начали появляться во время спада 70-х, когда домохозяйки среднего класса стали выходить на работу, Avon сохраняла свои лидирующие позиции в мировой косметической индустрии до середины 1980-х годов (тогда ее годовые продажи превышали 3 миллиарда долларов). К 1980 году продажи Avon начали снижаться, поскольку все меньше женщин среднего класса довольствовались работой продавцов с неполным рабочим днем, и, соответственно, все меньше женщин покупали продукцию, продаваемую вразнос. К тому же, продукция Avon не особо нравилась молодежи, а для многих женщин с более низким достатком эта продукция была слишком дорога.

В середине 1990-х годов совет директоров предпринял шаги по возрождению компании. После ухода Джеймса Престона с поста генерального директора (1997 г.) возглавить компанию Avon совет привлек Чарльза Перрина, которому помогали два главных заместителя Андреа Джанг и Сьюзен Кропф. Перрин был главой компании Duracell International с 1994 года до момента ее покупки компанией Gillette в 1996 году, а также членом правления компании Avon. Джанг и Кропф занимали руководящие должности при правлении Престона, который продвигал энергичных женщин. К середине 1998 года женщины занимали более одной трети руководящих должностей, более двух третей управленческих должностей и половину мест в правлении компании Avon.

Джанг расценивали как возможную преемницу Престона. Женские организации и средства массовой информации критиковали совет директоров компании Avon за то, что они предпочли Ч. Перрина проверенным сотрудницам компании, но правление объяснило свой выбор, указав на предыдущий опыт Перрина в качестве генерального директора и его успешное превращение Duracell в известную мировую марку. В первый год на посту генерального директора Перрин направил усилия на перестройку бизнес процессов компании, что высвободило более 120 миллионов долларов, которые были потрачены на развитие новой продукции, активизацию рекламы, увеличение дивидендов и выкуп акций. Изменение бизнес процессов улучшило валовую прибыль и рентабельность к концу 1998

года. Стратегия Перрина также потребовала изменения образа компании Avon, сложившегося у потребителей по всему миру, сокращения сроков разработки продукции, создания новых брэндов, которые могли бы продаваться по всему миру, и использования информационных технологий для оказания помощи торговым представителям при размещении и отслеживании заказов.

Перрин был уверен, что Avon необходимо изменить свои устаревшие модели прямых продаж и создать более выгодные возможности заработка для торговых представителей. Андреа Джанг работала совместно с Перрином по созданию и внедрению стратегий, направленных на увеличение конкурентной мощи Avon в мировой парфюмерно- косметической отрасли. Особые мероприятия, начатые Перрином и Джанг в 1998 году, включали создание Центра Мирового Развития Avon, который занимался развитием торговых марок, которые будут востребованы по всему миру. Одновременный выпуск духов «Women of Earth» в 54 странах в конце 1998 года превзошел первоначальные продажи «Far Away» (предыдущий лидер продаж компании Avon) на 31%.

В качестве других успешных проектов Центра Мирового Развития можно назвать линейку нацеленную на юных покупателей и Techniques, линию по уходу за волосами класса премиум. Руководство компании Avon было уверено, что средства по уходу за волосами были особенно привлекательной категорией, так как продукция личной гигиены составляла 50% от \$140 миллиардного розничного объема мирового парфюмерно-косметического рынка. Корпоративная стратегия MANCOSA MBA 2 год обучения 162 Улучшение образа Avon было другим стратегическим предложением, выдвинутым Джанг и Перрином в 1998 году. Рыночные исследования показали, что многие потребители считают продукцию Avon ширпотребом в отношении качества. Avon разрушила этот отрицательный имидж с помощью создания новой продукции, поддержанной новой рекламной кампанией, а также открытием в Нью-Йорке Центра Avon. С намерением продемонстрировать всю роскошь продукции Avon, в Центре Avon есть изысканно оформленный SPA салон; помещение для деловых встреч; представлены изысканные косметические средства, такие как коллекция Avon Spa, созданная специально для эксклюзивного использования в Центре Avon. Avon усовершенствовала свой веб-сайт, облегчив приобретение продукции онлайн, и начала апробацию системы заказов с помощью сети для торговых представителей в Японии.

В 1998 году компания Avon провела первый Национальный Съезд Торговых Представителей, на котором 6 000 представителей узнали о новой продукции, прошли тренинг по продажам и обсудили каким образом компания может развиваться. Съезд выявил ряд факторов, препятствующих успешности торговых представителей. В ответ Avon запустила пилотную программу в Японии, которая позволила торговым представителям делать повторные заказы; кроме того, она установила телефон, факс и функцию интерактивного компьютерного голосового заказа и ускорила доставку. Под

руководством Перрина и Джанг компания Avon начала экспериментировать с новыми способами сбыта продукции. В 1998 году компания испытала Центры Красоты Avon в 40 торговых центрах на территории Соединенных Штатов. Центры Красоты Avon представляли собой отдельно стоящие торговые точки, в которых покупатели могли приобрести последнюю продукцию Avon. Центры Красоты были созданы по аналогии с 200 Бутиками Красоты Avon в Малайзии, которые обеспечивали 68% продаж компании в этой стране. Еще одним важным изменением в стратегии, начатым Перрином, было создание программы Перспективы лидерства. Сетевой маркетинг позволил торговым представителям не только получать комиссионное вознаграждение от своих продаж, но и бонусы, основанные на продажах новых членов и стажеров, привлеченных ими. До этого Avon использовала организационную структуру, которая включала в себя зональных менеджеров продаж, которые набирали новых торговых представителей, но не получали комиссионных вознаграждений с их продаж.

По представлению Джанг, новая Avon будет компанией, занимающейся далеко не только косметикой, а практически любыми товарами и услугами, в которых нуждались женщины. Под руководством Джанг было сформулировано видение будущего Avon, которое гласило: «Наше видение – быть компанией, которая наилучшим образом понимает и удовлетворяет потребности женщин по всему миру в продукции, обслуживании и самореализации. Наше предназначение оказать помощь женщинам не только в вопросах красоты, но и здоровья, хорошей физической формы, самореализации и финансовой независимости». Однако в конце 1999 года компания была далека от той, которую представляла себе Джанг. В то время, когда 75% американских женщин работали, и прямые продажи косметики составляли в США менее 7%, модель продаж, созданная Дэвидом МакКоннеллом в конце XIX века устарела на два поколения. Но поскольку 3,5 миллиона торговых агентов генерировали приблизительно 98% годовых продаж компании Avon, Джанг не могла оттолкнуть их, не уменьшив доходы от прямых продаж. Торговые агенты Avon были на чеку.

Защищая своих покупателей и продажи, они настойчиво сопротивлялись изменениям. В 1997 году Avon запустила свой веб-сайт, на котором можно было приобрести несколько наименований продукции. Когда веб-адрес был помещен на обложку каталогов Avon, торговые агенты взбунтовались, заклеивая веб-адрес своими собственными стикерами, пока не добились, чтобы компания убрала веб-сайт. Торговые представители Avon также были не довольны инициативой компании продавать продукцию Avon в универмагах и торговых центрах.

Компания страдала от непривлекательного имиджа; маркетинговые исследования показали, что большинство женщин представляло Avon как «бренд моей бабушки». К тому же у Avon не было продукции в некоторых быстро растущих сегментах парфюмерно- косметической отрасли, на протяжении десятилетий у нее не было хит продукции. Среди проблем Avon следует назвать неэффективное распространение продукции, ограниченную

возможность получения дохода для средних торговых представителей, затруднения, связанные с продажей продукции компании занятым, работающим женщинам.

Один член правления Avon помог объяснить дилемму модели прямых продаж компании Avon: «У вас есть торговый представитель Avon? У меня нет ... люди подобные нам должны иметь возможность купить продукцию». Джанг определила следующие стратегические приоритеты для того, чтобы повысить конкурентоспособность компании Avon и начать движение в новом направлении: – Увеличить продажи за счет постоянного инвестирования в разработку новой продукции, рекламу и предоставление пробной продукции. – Обеспечить торговых представителей большими возможностями карьерного роста. – Сократить уровень товарных запасов, улучшив в то же время обслуживание торговых представителей. – Обеспечить рост операционной прибыли с помощью оптимизации бизнес процессов. – Запустить линию пищевых добавок и витаминов Avon Wellness. – Начать создание доходного розничного бизнеса, способствующего росту в будущем. – Создать возможности электронной коммерции для Avon и ее торговых представителей. – Исследовать рыночные возможности Китая и Восточной Европы.

Для улучшения имиджа компании Джанг требовала изменения упаковки продукции Avon, чтобы она выглядела подобно высококачественным брендам, продающимся в универмагах, запустила рекламную кампанию «Давайте поговорим» и подписала контракты на рекламу со звездами тенниса. Видя, что усилия по преобразованию многочисленных региональных брендов Avon в единую мировую торговую марку привели к значительному успеху (продажа продукции мировых брендов выросла до 70% в 2000 году), Джанг настаивала, чтобы новые линии как можно скорее начинали продаваться на мировом рынке. Джанг подчеркивала значение инноваций для успеха новых линий.

В первый год на посту генерального директора она увеличила бюджет НИОКР Avon почти на 50% и потребовала от исследователей разработать новые инновационные линии за два года, вместо обычных трех и более лет. Для того чтобы сделать продукцию доступной для занятых женщин, которые не могли покупать у торговых представителей, или тех, которые предпочитали покупать косметическую продукцию в розничных магазинах, Джанг продолжила осуществление планов Перрина по представлению продукции Avon в торговых центрах. Хотя розничные продажи составляли 93% мирового парфюмерно-косметического рынка, компания Avon избегала розничных каналов, боясь стать конкурентами своих торговых представителей. Однако Джанг смогла получить их поддержку относительно открытия франчайзинговых торговых точек.

После завершения пробных продаж Avon открыла 50 таких торговых точек уже в первый год пребывания Джанг на посту генерального директора. В 2001 году были заключены договоры с Sears и некоторыми другими

сетями, согласно которым от 400 до 1000 квадратных футов предоставлялись для совершенно новой продуктовой линии Avon beComing. Продукцию линии beComing нельзя было купить у независимых торговых представителей, ее цена была выше чем у других линий Avon, но она была дешевле продукции таких торговых марок как Clinique, Lancome или Estee Lauder, представленных в универмагах. Андреа Джанг хотела также более активного проникновения на растущие международные рынки, такие как Китай, Восточная Европа, Ближний Восток и Африка. Avon была первым и самым крупным прямым международным продавцом в Китае с 1990 по апрель 1998 года, когда прямые продажи были запрещены правительством Китая.

Компания быстро нашла розничные магазины, чтобы осуществлять продажи продукции Avon, а ее запрещенные торговые представители стали промоутерами, которые направляли покупателей в розничные магазины, чтобы сохранить свои комиссионные от продаж. В соответствии со стратегией Джанг в отношении Китая компания продолжила развитие сети торговых промоутеров, расширила сбыт продукции в универмагах и гипермаркетах крупных городов, а также представила продукцию Avon на прилавках бутиков и универмагов более мелких городов. Джанг считала привлекательными новые рынки в Восточной Европе, на Ближнем Востоке и Африке, потому что более 200 миллионов женщин в возрасте от 15 лет и старше жили в этих регионах. Стратегии Джанг в отношении этих рынков были направлены на набор торговых представителей, развитие местных лидеров, постоянные маркетинговые исследования и значительные усилия по рекламе и продвижению товара.

Реорганизация бизнес процессов. Усилия компании Avon по реализации стратегии были направлены на сокращение издержек, относящихся к видам деятельности с низкой добавленной стоимостью. Джанг хотела тратить 100 миллионов долларов ежегодно на разработку новой продукции, электронную коммерцию, возможность получения более высоких комиссионных для независимых представителей и создание мирового имиджа, но финансирование этих видов деятельности зависело от способности сэкономить эти 100 миллионов за счет снижения затрат в других звеньях цепочки ценности. Усилия по реорганизации бизнес процессов увенчались успехом, изменения коснулись всех звеньев цепочки ценности компании, но в результате в 2000 году снижение затрат позволило высвободить более 150 миллионов долларов. Многие изменения были связаны с производством и системой распределения компании. Компания ежегодно экономила 56 миллионов долларов, уменьшив количество поставщиков с 300 до 75.

Использование информационных систем для автоматизации обработки заказов и логистики позволило сократить транспортные издержки на 22 миллиона долларов, расходы на экспедиторскую деятельность на 17 миллионов долларов и затраты на регистрацию заказов на 8 миллионов долларов. Другие реорганизационные усилия были направлены на

повышение производительности, улучшение прогнозирования спроса и сквозную реконфигурацию цепи поставок. Торговые представители. Набор и удержание в компании торговых представителей было стратегической целью, которая стимулировала программу Джанг Лидер продаж. «Если Avon перестанет увеличивать число активных представителей, источник жизненной силы и энергии компании уменьшится», пояснила Джанг, когда ее спросили о значимости роста количества торговых представителей. Джанг сказала, что компании Avon нужен «двузначный рост по числу представителей Avon каждый год ... А у нас было 15% в прошлом году и 11-12% на сегодняшний день (2001 год). Количество людей, привлеченных нами, возможно, является самым важным показателем состояния прямых продаж». Благодаря программе Лидер продаж, представители Avon могли получать комиссионное вознаграждение с продаж новичков, привлеченных ими. В 2001 году руководящий исполнительный лидер зарабатывал (в среднем) 46 500 долларов, а главный исполнительный лидер – 185000 долларов.

Хотя от всех представителей, участвовавших в программе Лидер продаж, требовалось продавать продукцию как минимум на 500 долларов в месяц, некоторые тратили больше времени на набор и обучение новых членов, нежели собственно на продажу продукции. Торговый представитель в Нью-Йорке, рассказала, что она проводила «субботы у супермаркетов, стараясь уговорить женщин стать Avon Lady», в результате набрала 350 новых представителей за 18 месяцев и получила общий доход более 1,3 миллионов долларов на продажах, половина которого поступила от набранных ею представителей. К концу 2001 года более одной трети представителей Avon участвовали в программе Лидер продаж, и компания успешно работала на международных рынках. Побочным продуктом программы Лидер продаж была возможность для Avon набора молодых торговых представителей. До этой программы у Avon были трудности с набором молодых представителей; она успешно набирала женщин за 40. Появление молодежи среди менеджеров Avon было важно, так как молодые женщины менее преданы известным торговым маркам и готовы пробовать новую продукцию. Электронная коммерция и Интернет. Джанг и другие руководители рассматривали Интернет как двигатель в преобразовании взаимоотношений между торговыми представителями, покупателями и операциями цепи поставок компании. Компания могла использовать Интернет для принятия заявок от поставщиков и продавцов; обеспечения продаж по всему миру и создания онлайн литературы; предоставления торговым представителям возможности осуществления электронного заказа, заключения контрактов, получения информации о продукции и ходе выполнения заказа. Процесс размещения заказов по Интернету ликвидировал бумажную работу для электронных представителей и уменьшал внутренние затраты Avon на обработку заказов с 90 до 30 центов за заказ. В 2001 году Avon разместила почти все наименования продукции на своем веб-сайте для совершения онлайн покупок, но она также надеялась расширить свой сайт

www.avon.com для того, чтобы включить в него виртуальные салоны, онлайн встречи, обучение продажам для своих торговых представителей в Соединенных Штатах, Японии, Тайване и др.

Улучшение имиджа. Улучшение имиджа Avon было вызвано появлением новой продукции, новой упаковки, рекламами с участием звезд, стильными новыми каталогами и новыми рекламными кампаниями. Avon увеличила расходы компании на рекламу на 50% (до 90 миллионов долларов) в 2000 году, и Джанг хотела, чтобы бюджет, выделенный на рекламу, увеличился к 2004 году с 2% до примерно 4% от общих продаж косметики. Реклама концентрировалась на проводимой по всему миру кампании «Давайте поговорим», которая стремилась представить Avon как живую, энергичную, модную торговую марку. Компания также полностью изменила свой каталог, стараясь, чтобы он олицетворял шарм и привлекательность. До изменений Avon представлял продуктовый каталог, где косметические средства были представлены в виде фотографий на невзрачном фоне с небольшим количеством графики. В новом каталоге, впервые опробованном в Великобритании в 2000 году, были представлены симпатичные рекламы предметов моды и косметики, которые можно было увидеть в таких журналах как Glamour или Cosmopolitan – экземпляры были напечатаны стильным шрифтом, и продукция демонстрировалась манекенщицами.

В процессе пилотного проекта в Великобритании, каталог помог Avon не только увеличить продажи, средние размеры заказов и долю рынка, но также передвинуться с четвертого на третье место на рынке Великобритании. Измененный каталог Avon для США по плану должен был быть запущен в конце 2001 года. Изменение имиджа Avon и развертывание глобальных кампаний включали в себя новые подходы к анализу конъюнктуры рынка, маркетинговой стратегии, разработке новой продукции и маркетинговому планированию.

Главный операционный директор Сьюзен Кропф требовала полную и более своевременную рыночную информацию по различным потребительским группам, каналам и конкурентам, а также развертывание маркетинговой стратегии, основанной на запросах потребителей. К тому же, Кропф обязала маркетологов Avon объединить свои усилия с другими подразделениями, включая разработчиков новинок. Компании требовалось сократить цикл разработки, усилить инновационную составляющую продукции. Как только новая продукция разработана, специалисты по маркетингу должны были быстро обеспечить маркетинговую поддержку ее вывода на рынок. Рыночные исследования, проведенные компанией, показали, что ее усилия по улучшению имиджа марки Avon привели к определенному успеху к середине 2001 года. Разработка продукции. В 2001 году команда НИОКР компании Avon выполнила задачу, поставленную перед ними Андреа Джанг, по созданию в течение двух лет хит продуктов, представив анти-возрастной крем Anew Retroactive. Крем Retroactive, созданный менее чем за год, показал рекордные продажи в 100 миллионов

долларов за первый год, что вдвое превышает аналогичные результаты по ранее представленным продуктам Avon.

Акцент Джанг на инновационность продукции послужил толчком к развитию новых бизнес линий. Персонал НИОКР компании Avon сотрудничал с фармацевтическим производителем Roche Holding, Ltd. при разработке продукции, содержащей витамины и другие добавки. Эта продукция была ориентирована как на общее улучшение состояния здоровья, так и на решение отдельных проблем, таких как нехватка энергии, плохая память, стрессы, сердечно-сосудистые заболевания, артрит, остеопороз и др. Компании Avon и Roche создали линию средств для ванн и средств по уходу за кожей VitaTonics, обладающую терапевтическим эффектом благодаря витаминам А, В и С.

Другая продукция Wellness компании Avon включала в себя ароматерапевтические средства, книги, видео кассеты, музыку и чай. Помимо Anew Retroactive и средств для ванн VitaTonics, в 2000 году Avon представила такие новинки как косметические средства Color IV; 22 наименования шампуней, кондиционеров и средств по уходу за волосами; витамины и биологические добавки VitAdvance; два новых парфюмерных брэнда. Новинки Avon способствовали увеличению доли рынка на 0,8% в декоративной косметике, на 2,2% в антивозрастной косметике и на 0,3% в целом среди марок изделий массового ассортимента.

Линия Wellness превысила предполагаемые продажи на 300%. Международные рынки. Avon также продвинула свои новинки такие как Anew Retroactive на формирующиеся рынки Китая, Польши, России, Венгрии и Словакии; изменила каталоги, чтобы продемонстрировать привлекательность брэнда Avon; и выделила 7% от продаж на рекламу на рынке каждой страны. В Китае узнаваемость брэнда Avon возросла с 41% до 53%, годовая интенсивность потребления увеличилась с 26% до 31% и продажи возросли на 47% за 2000 год. В регионе Восточной Европы, Ближнего Востока и Африки компания Avon вышла на новые рынки, внедрила программу Лидерство продаж и программу обучения торговых представителей и значительно увеличила затраты на рекламу и продвижение товара.

Деятельность Avon в этом регионе привела в 2001 году к увеличению доли рынка по сравнению с 1999 годом (в подкатегории декоративной косметики с 8,7% до 11,5%, в парфюмерии с 6,5% до 9,3%, в категории средств по уходу за кожей с 7,7% до 10,6%). Также компания Avon обладала самым высоким показателем имиджа косметической марки в мире.

К концу второго года на посту генерального директора компании Avon Products, Inc., Андреа Джанг смогла отпраздновать ряд стратегических успехов. Рост продаж Avon увеличился с 1,5% в 1999 году до ожидаемых 6% в 2001 году; предполагалось увеличение количества менеджеров по продажам компании на 15%, рост прибыли от реализации на 7%. Реорганизация бизнес процессов компании позволила сэкономить более 400 миллионов долларов на затратах за первые три года и увеличила операционную прибыль. В

телефонной конференции с инвесторами в декабре 2001 года Джанг отметила: «Мы быстро продвигаемся по пути реализации изменений ...»

Снижение издержек будет продолжаться, по мере того как мы будем видоизменять производственные процессы, реорганизовывать всю нашу цепь поставок и модернизировать организационную структуру». Она продолжила: «Бизнес преобразования дают нам дальнейшую уверенность в том, в следующем году прибыль станет еще выше. Более того, сэкономленные средства, которые мы ожидаем получить, позволят нам осуществить дополнительные инвестиции в расширение клиентской базы в 2002 году». К декабрю 2001 года стратегические инвестиции Avon увенчались успехом: успешным продуктом оказались духи Little Black Dress, продажи beComing соответствовали ожиданиям, а в целом продажи в Соединенных Штатах превосходили ожидания, несмотря на спад в мировой экономике. К тому же, международные продажи Avon росли двузначными темпами, и самая активная деятельность разворачивалась в Восточной Европе и Азии.

Ожидалось, что рост продаж компании Avon останется устойчивым в 2003 году, отчасти благодаря долгожданному запуску в начале 2003 года линии косметики и средств по уходу за кожей, созданной специально для подростков. В декабре 2001 года Джанг подчеркнула, что хотя текущий стратегический план включает в себя все необходимые элементы для достижения целей Avon и оправдания ожиданий акционеров, предстоит сделать еще очень многое.

### *Вопросы*

1. Критически рассмотрите роль Андреа Джанг в реализации стратегии, направленной на возрождение компании Avon. Ваш ответ должен опираться на теоретический материал, относящийся к процессам разработки и реализации командного взаимодействия

2. Прокомментируйте стиль лидерства, которого придерживалась Андреа Джанг при управлении компанией, и сравните его со стилями ее предшественников. Используйте подходящие теории для подкрепления своей точки зрения.

3. Охарактеризуйте стадии формирования команды, опишите поведение Джанг на каждой стадии.

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный материал, приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;

- оценка «не зачтено», если студент дает не аргументированный односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен».

## **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 поддавшаяся 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, переглядывании, 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.

Осмыслив выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить 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 «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.

### **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 он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный материал, приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;

- оценка «не зачтено», если студент дает не аргументированный односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен».

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

#### **Тема: КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

1. Этапы командообразования в аграрном секторе.
2. Распространённый тимбилдинг в агрокомпаниях.
3. Малые формы тимбилдинга.
4. Корпоративное обучение и возможность приобщиться к культуре как один из видов тимбилдинга в агрокомпаниях.

### **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.

**Тестовые задания  
(итоговый контроль)**

**Вариант-1**

**1. Типами формальных групп являются ...**

- А) Рабочие группы;
- Б) Самоуправляемые команды;
- В) Команды менеджеров;
- Г) Дружеские группы.

**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 взаимоответственными.**

- А) Командой;
- Б) Коллективом;
- В) Формальной группой;
- Г) Неформальной группой.

**3. Атмосфера в коллективе организации, обычаи, нравы, ожидания сотрудников с точки зрения теории менеджмента в совокупности формируют \_\_\_\_\_ организации.**

- А) Факторы успеха;
- Б) Инфраструктуру;
- В) Имидж;
- Г) Культуру.

**4. Атрибутом автократичного стиля управления является ...**

- А) Директивность;
- Б) Инициативность;
- В) Децентрализация полномочия;
- Г) Преобладание неформальных коммуникаций.

**5. Для того, чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, недостаточно располагать определенными ресурсами, также следует ...**

- А) Иметь систему жесткого контроля;
- Б) Иметь дополнительные источники информации в коллективе;
- В) Улучшать морально-психологический климат в коллективе;
- Г) Хорошо знать потребности подчиненных.

**6. По принципу создания и характеру межличностных группы в организации разделяются на следующие виды:**

- А) Постоянные;

- Б) Временные;
- В) Неформальные;
- Г) Формальные.

**7. Устойчивое и долгосрочное решение конфликта в пользу всех участников достигается при использовании следующих методов:**

- А) Сотрудничество;
- Б) Компромисс;
- В) Подавление;
- Г) Избегание.

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

- А) Вдохновитель команды;
- Б) Генератор идей;
- В) Исполнитель;
- Г) Контролер.

**9. Перечислите составляющие эмоционального интеллекта в сфере трудовой жизни в соответствии с теорией Эмоционального лидерства.**

- А) Самосознание, самоконтроль, мотивация, эмпатия, социальные навыки;
- Б) Самосознание, харизма, мотивация, чувственность, социальные навыки психологическая ловкость и творчество;
- В) Самоконтроль, познание, социальные навыки;
- Г) Эмоциональная устойчивость, мотивация, эмпатия, самосознание, социальные навыки.

**10. Перечислите навыки ситуационного лидера.**

- А) Диагностика, гибкость и партнерство;
- Б) Делегирование, поддержка и указание;
- В) Наставничество, диагностика и поддержка;
- Г) Партнерство, делегирование и гибкость.

## **Вариант-2**

**1. Член команды, который способен слушать других и стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности.**

- А) Интегратор;
- Б) Предприниматель;
- В) Администратор;
- Г) Исполнитель.

**2. 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) Власть;
- В) Партнерство;
- Г) Лидерство.

**3. Процесс, действие или вмешательство, создающее стимул для члена команды к тому, чтобы предпринять необходимые действия для достижения общей цели – это ...**

- А) Признание;
- Б) Делегирование;
- В) Мотивация;
- Г) Вмешательство.

**4. Что означает культурная и структурная адаптация организации путем воспроизводства?**

А) Адаптация посредством усиления существующей формальной структуры еще более формальными структурами;

Б) Адаптация посредством децентрализации или деления на подразделения, в которых культура и структуры формируются в соответствии с различиями во внешнем окружении;

В) Адаптация посредством дифференциации.

**5. Оптимальный размер группы составляет ...**

- А) 3–4 человека;
- Б) 5–7 человек;
- В) 15–20 человек;
- Г) Не более 3 человек.

**6. Конфликт как ситуацию, при которой участники процесса по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем, называют конфликтом ...**

- А) Идей, взглядов;
- Б) Целей;
- В) Вариантов действия;
- Г) Групп.

**7. Перечислите этапы жизненного цикла команды.**

А) Формирование, шторм, нормирование, работа, расформирование;

Б) Становление, работа, контроль, расформирование;

В) Становление, работа, контроль, упадок, расформирование.

**8. Развивать потенциал членов команды; поддерживать инициативу в пределах, необходимых материнской компании; проводить политику открытости – задачи руководителя на этапе ... жизненного цикла команды**

- А) Нормирование;
- Б) Контроль;
- В) Расформирование;
- Г) Работа.

**9. Перечислите составляющие эмоционального интеллекта в сфере трудовой жизни в соответствии с теорией Эмоционального лидерства.**

- А) Самосознание, самоконтроль, мотивация, эмпатия, социальные навыки;
- Б) Самосознание, харизма, мотивация, чувственность, социальные навыки психологическая ловкость и творчество;
- В) Самоконтроль, познание, социальные навыки;
- Г) Эмоциональная устойчивость, мотивация, эмпатия, самосознание, социальные навыки.

**10. Влияние с помощью харизмы соответствует форме власти ...**

- А) Экспертной;
- Б) Эталонной (власть примера);
- В) Традиционной.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил на все вопросы теста правильно. Допускается одна ошибка в тестовом задании.
- оценка «хорошо» - если допущено 2-3 ошибки.
- оценка «удовлетворительно» - если студент выполнил 5-6 тестовых заданий без ошибки;
- оценка «неудовлетворительно» - 4 и менее правильных ответов.

#### **Вопросы к зачету**

1. Понятие «команда», различиях между рабочей группой и командой
2. Типология команд
3. Технология построения команды
4. Формирование норм (правил) командной работы
5. Потенциальные выгоды командной работы
6. Потенциальные издержки командной работы
7. Определение понятия «лидерство» (формальное и неформальное лидерство)

8. Лидер - командный игрок
9. Функции командного лидера
10. Понятие конфликта. Виды конфликтов
11. Причины возникновения конфликтов в команде
12. Стратегии решения конфликтов
13. Практические аспекты командообразования
14. Организационно-управленческие аспекты командообразования
15. Психологические аспекты командообразования
16. Формирование корпоративного духа
17. Распределение ролей в команде. Система DCNH
18. Прохождение командой 4 основных стадий развития
19. Определение потенциала командного взаимодействия
20. Принципы принятия групповых, командных решений
21. Внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность команды
22. Создание условий для управленческого персонала мыслить стратегически
23. Передача полномочий по принятию решений рабочим командам
24. Характеристика понятия «командный коучинг»
25. Типология команд и командных коучей
26. Основные этапы эффективного коучинга команд

### **Критерии оценки знаний студентов на зачёте:**

Отметка «зачтено» предполагает:

- Хорошее знание основных терминов и понятий курса;
- Последовательное изложение материала курса;
- Умение формулировать некоторые обобщения по теме вопросов;
- Достаточно полные ответы на вопросы.

Отметка «не зачтено» предполагает:

- Неудовлетворительное знание основных терминов и понятий курса;
- Отсутствие логики и последовательности в изложении материала курса;
- Неумение формулировать отдельные выводы и обобщения по теме вопросов.

**ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ  
СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ»**

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

**Формируемые компетенции:**

1. Знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять на практике **ПК-4**

**1. Атмосфера в коллективе организации, обычаи, нравы, ожидания сотрудников с точки зрения теории менеджмента в совокупности формируют \_\_\_\_\_ организации.**

- 1) факторы успеха
- 2) инфраструктуру
- 3) имидж
- 4) культуру

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

...

- 1) менеджмент
- 2) власть
- 3) партнерство
- 4) лидерство

**3. Что означает культурная и структурная адаптация организации путем воспроизводства?**

- 1) адаптация посредством усиления существующей формальной структуры еще более формальными структурами
- 2) адаптация посредством децентрализации или деления на подразделения, в которых культура и структуры формируются в соответствии с различиями во внешнем окружении
- 3) адаптация посредством дифференциации

**4. Конфликт как ситуацию, при которой участники процесса по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем, называют конфликтом ...**

- 1) идей, взглядов
- 2) целей
- 3) вариантов действия
- 4) групп

**5. Развивать потенциал членов команды; поддерживать инициативу в пределах, необходимых материнской компании;**

**проводить политику открытости – задачи руководителя на этапе ...  
жизненного цикла команды**

- 1) нормирование
- 2) контроль
- 3) расформирование
- 4) работа

**По ПК 4 получены результаты: \_\_\_\_\_**

2. Знанием основ научной организации и нормирования труда, владением навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способностью эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике **ПК-5**.

**1. Типами формальных групп являются ...**

- 1) рабочие группы;
- 2) самоуправляемые команды;
- 3) команды менеджеров;
- 4) дружеские группы.

**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 взаимответственными.**

- 1) командой
- 2) коллективом
- 3) формальной группой
- 4) неформальной группой

**3. Член команды, который способен слушать других и стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности.**

- 1) интегратор
- 2) предприниматель
- 3) администратор
- 4) исполнитель

**4. Процесс, действие или вмешательство, создающее стимул для члена команды к тому, чтобы предпринять необходимые действия для достижения общей цели – это ...**

- 1) признание
- 2) делегирование
- 3) мотивация
- 4) вмешательство

**5. Влияние с помощью харизмы соответствует форме власти ...**

- 1) экспертной
- 2) эталонной (власть примера)
- 3) традиционной

**По ПК 5 получены результаты:** \_\_\_\_\_ -

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если процент правильных ответов составляет 80-100%;
- оценка «хорошо» - 70-79%
- оценка «удовлетворительно» - 50 и более %
- оценка «неудовлетворительно» менее 50%

**ИТОГО ПО ДИСЦИПЛИНЕ количество баллов** \_\_\_\_\_

Составитель: \_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия

## 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 08-01-2015, введено приказом от 28.09.2011 №371-О, утверждено ректором 12.10.2015 г. (<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 77-01-2015, введено в действие приказом от 03.08.2015 №268а-О (<http://nsau.edu.ru/file/104821>: режим доступа свободный).

Составители \_\_\_\_\_ А.В. Черепанов, Г.А. Рехтина  
подписи

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.