

**Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Московский государственный университет
путей сообщения»**

Кафедра «Экономика труда и управление человеческими
ресурсами»

Х.А. Абдухманов, А.М. Карякин

Управление персоналом предприятия

Практикум

Москва – 2014

**Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Московский государственный университет
путей сообщения»**

Кафедра «Экономика труда и управление человеческими
ресурсами»

Х.А. Абдухманов, А.М. Карякин

Управление персоналом предприятия

Рекомендовано редакционно-издательским советом
университета в качестве практикума для студентов
специальности «Управление персоналом»

Москва – 2014

УДК 658

А 13

Абдухманов Х.А, Карякин А.М. Управление персоналом предприятия: Практикум. - М.: МИИТ, 2014. - 71 с.

Практикум содержит материал и задания для самостоятельной работы студентов очной и заочной форм обучения.

Практикум предназначен для организации самостоятельной работы студентов в рамках курса «Управление персоналом организации». Может быть рекомендован для студентов экономических специальностей.

© МИИТ, 2014

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	4
УПРАЖНЕНИЯ И ТЕСТЫ	5
Тест 1. Тест на определение типа темперамента	5
Тест 2. Тест на определение уровня адаптивности.....	7
Тест 3. Графологический анализ характера человека.....	8
Основные правила анализа росписи	10
КЕЙСЫ	13
Кейс № 1. Автотранспортное предприятие: Конкурс на антикризисного управляющего	13
<i>Задание для самостоятельной работы</i>	30
Кейс № 2. Слияние строительных компаний	32
<i>Задание для самостоятельной работы</i>	37
Кейс № 3. АСК «Востсиброссо»: выбор стиля управления	38
<i>Задание для самостоятельной работы</i>	41
Кейс № 4. Доверяй, но проверяй	41
<i>Задание для самостоятельной работы</i>	45
Кейс № 5. Предприятие «Рассвет» ожидает восхода экономической жизни.....	46
<i>Задание для самостоятельной работы</i>	51
Кейс № 6. Фирма «КВАДРО»: Кадровые решения	51
<i>Задание для самостоятельной работы</i>	55
Кейс № 7. Управление «сокращением» в фирме «Эффект»	57
<i>Задание для самостоятельной работы</i>	58
МИНИ-КЕЙСЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	58
МАТЕРИАЛЫ К РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ РАБОЧЕГО МЕСТА	67
<i>Задание для самостоятельной работы</i>	69
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	70

ВВЕДЕНИЕ

Человек играет двоякую роль в функционировании организаций. С одной стороны, это создатель организации, определяющий ее цели и выбирающий методы достижения этих целей. С другой стороны, это важнейший ресурс, используемый всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. В качестве персонала организации люди нуждаются в управлении.

По своим свойствам человеческий ресурс существенно отличается от любых других используемых организациями ресурсов, а следовательно, требует особых методов управления. Специфика человеческого ресурса состоит в следующем.

Во-первых, в отличие от машин и сырья, люди наделены интеллектом и, соответственно, их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая, поэтому процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

Во-вторых, вследствие обладания интеллектом, люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. В процессе деятельности человек приобретает профессиональные навыки, которые совершенствуются на протяжении всей его карьеры.

В-третьих, трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30–50 лет, соответственно, отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

В-четвертых, человек появляется в организации осознанно, с определенными целями и ожидает от организации предоставления возможности для их реализации.

В-пятых, важнейшая особенность человеческого

ресурса состоит в уникальности каждого отдельного субъекта. Реакция разных членов организации на один и тот же метод управления, на одну и ту же ситуацию, возникающую в организации и за ее пределами, может быть совершенно различной.

Управление персоналом (человеческими ресурсами) представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей, занимающихся этой деятельностью.

УПРАЖНЕНИЯ И ТЕСТЫ

Тест 1. Тест на определение типа темперамента

Перед Вами 12 утверждений. Внимательно прочтите каждое утверждение и решите, относится ли оно к Вам лично. Если относится – ставьте «да», если не относится – ставьте «нет». Долго не раздумывайте. Самым лучшим ответом будет тот, который придет в голову первым (работайте на отдельном листке).

1. Обычно осуществляете деятельность без предварительного планирования.
2. Случается, что чувствуете себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.
3. Чувствуете себя счастливым, когда занимаетесь делом, требующим немедленных действий.
4. Подвержены колебаниям настроения от плохого к хорошему без видимых причин.
5. При завязывании новых знакомств первым проявляете инициативу.
6. Часто бываете в плохом настроении.
7. Склонны действовать быстро и решительно.
8. Бывает, что пытаетесь на чем-то сосредоточиться, но не можете.
9. Вы являетесь пылким человеком.

10. Часто бывает так, что в беседе с другими присутствуете лишь физически, а мысленно отсутствуете.
11. Чувствуете себя неуютно, когда не имеете возможности общаться.
12. Временами полны энергии, а временами очень пассивны.

Обработка данных

Сумму «да» всех нечетных утверждений отложите по горизонтали (слева направо), а сумму всех четных – по вертикали (снизу вверх) (рис. 1). Определите координату своих показателей, а по ним – тип темперамента. Если координата располагается поблизости к осям, то это означает, что у Вас смешанный тип темперамента. Помните, что ярко выраженные темпераменты встречаются не так уж часто.



Рис. 1. Обработка данных теста 1

Тест 2. Тест на определение уровня адаптивности

Ниже предлагаются 25 утверждений. Решите, относятся ли эти утверждения к Вам или нет. Если относятся, отвечайте «да», если не относятся – «нет» (работайте на отдельном листке).

1. У меня часто кружится голова.
2. Работая, я устаю.
3. Я не могу сосредоточиться на чем-нибудь одном.
4. Я беспокоюсь по всякому поводу.
5. Когда я что-нибудь делаю, мои руки трясутся.
6. Я часто волнуюсь.
7. Мне нередко снятся кошмары.
8. Я потею даже в холодную погоду.
9. Я все время ощущаю голод.
10. Мне часто нездоровится.
11. Периодами из-за беспокойства я теряю сон.
12. Меня легко вывести из себя.
13. Я чувствительнее, чем другие.
14. Я часто о чем-то беспокоюсь.
15. Как жаль, что я не так счастлив, как другие.
16. Я легко могу заплакать.
17. Когда мне нужно ждать, я нервничаю.
18. Периодами я чувствую себя таким счастливым, что не могу усидеть на месте.
19. Я сильно пасую перед трудностями.
20. Временами я чувствую свою бесполезность.
21. Я застенчивый человек.
22. Я считаю, что во всем для меня есть трудности.
23. Я всегда напряжен.
24. Временами я чувствую себя разбитым.
25. Я уклоняюсь от трудностей.

Обработка данных

Если сумма всех «да» не превышает 3 – адаптивность высокая, 3–10 – средняя, 10–20 – низкая, 20–25 – очень низкая, необходима коррекция.

Тест 3. Графологический анализ характера человека¹

Почерк

Виды почерка

1. Твердый почерк – энергия, независимость, самоуверенность.

2. Бледный почерк – слабая воля, бесхарактерность, неуверенность в своих силах, непоследовательность.

3. Легкий, бледный, сухой почерк – написано, едва прикасаясь к бумаге, – осторожность, подозрительность, нервозность.

4. Быстрый и беглый почерк – человек деятельный, с богатым воображением, влюбчивость и эгоцентричность.

5. Медленный, как бы тянущийся – пассивность, лень.

6. Размашистый почерк – великодушие, склонность к легким приключениям, некоторая расточительность.

7. Чересчур размашистый – беззаботное отношение к себе и окружающим, к своим делам и обязанностям. На слово верить таким не следует.

8. Крупный почерк – откровенные, эмоциональные, возможно великодушные и добрые.

9. Сжатый почерк – скупость, подозрительность, возможно, упрямство и придирчивость.

10. Мелкий почерк – замкнутость, скрытость, не исключено двуличие. Если при письме на линованной бумаге строка поднимается, то этому человеку свойственно самолюбие, практичность. Если опускается – скупость, холодность, привычка все экономить.

11. Неразборчивый, сбивчивый мелкий почерк, но строчка ровная – дипломатичный, с независимыми взглядами, но подозрительный.

12. Разорванный, дрожащий – болезненность, депрессивное состояние, старость.

¹ По методике В.Г. Зазыкина

13. Простой без «завитушек» и «финтиклюшек» – скромность, простота, без амбиций.

14. Строгий, правильный почерк – аккуратность, ясность, последовательность, формализм.

Наклон букв

1. Наклон вправо – чувствительность, дисциплинированность, откровенность, вернее – предрасположенность к ним.

2. Наклон влево – упрямство, недоверчивость.

3. Влево и при этом сжатый или размашистый – непостоянство.

4. Вертикальный почерк – точность, выносливость, непрехотливость, умение держать себя в руках.

Виды букв

1. Буквы в словах слитны – способности, мечтательность.

2. Раздельное написание букв – рассудительность, но беспокойство.

3. Отрывистые неровные буквы – сообразительность.

4. Причудливое написание букв – своеобразие личностных черт, возможно, кокетство.

5. Аккуратные, «пятерочные» – не стремится высказать свое мнение (за исключением профессий, где именно такой почерк требуется, например, учителя).

6. Уродливо украшенные – подражание другим, глупость.

7. Жирные, размашистые буквы – завышенная самооценка.

8. Высокие буквы – храбрость, стремление выглядеть достойно.

9. Каллиграфический тупой почерк – ординарность.

10. Круглые буквы – доброта, миролюбие.

11. Треугольные буквы – немалые способности, сложный характер.

12. Угловатые буквы – вспыльчивость, непризнание своих ошибок.

13. Сплетенные буквы – дипломатичность.

14. Буквы разного размера – не все в порядке с психикой.

15.Открытые (круглые, но не замкнутые) буквы – честность, открытость.

16.Замкнутые буквы – закрытость, проявление неуверенности.

17.Буквы как бы скачут – нервность, быстрая смена настроений.

18.Каллиграфические буквы с украшениями – тщеславность, поверхностность.

Виды строк

1. Строка летит вверх – оптимистичен, целеустремлен, несколько тщеславен.

2. Строка падает вниз – мечтательность, малая инициативность, нерешительность, осторожность.

3. Ровная строка – выдержан, последователен.

4. Строка параболой – поспешность, склонность к неожиданным решениям.

5. Строка синусоидой – психические отклонения.

Знаки препинания

Если сильно выделены знаки препинания, это свидетельствует о желании показать себя с лучшей стороны, чем на самом деле.

Основные правила анализа росписи

1. Подпись неразборчивая, сложная, с обилием волнистых и запутанных линий – это наглядное свидетельство переменчивости, стремления жить для себя, возможно, ненадежности и эгоистичности. Бывает, что это проявление завышенной самооценки, подчеркивание своего статуса, «государственности».

2. Простая, но не без эффекта – человек знает себе цену, он целеустремленный, с немалыми способностями, у него взвешенные самооценка и самоотношение, оказывать на него влияние непросто.

3. Очень простая – скорее всего это недооценка своей значимости, хотя для этого может и не быть достаточных оснований, открытость. Такие люди – хорошие и добросовестные исполнители, не претендующие на многое. Правда, это может быть свидетельством и демонстративного поведения, особенно когда сильно выписана начальная буква. Бывает, что автограф сильно упрощается, если за день приходится расписываться много раз. При этом, кстати, снижается и самооценка.

4. Если в подписи есть точка и характерный штрих в конце фамилии, это свидетельство осторожности, недоверчивости и даже подозрительности. Если же две точки, то это очень высокая подозрительность, такой человек редко кому верит на слово (например, у И.В. Сталина в автографе было две точки).

5. Подпись по диагонали вверх – стремление изменить свое положение в обществе, повысить свой статус. Чем больше угол «атаки», тем сильнее выражена амбициозность.

6. Подпись размашистая, занимающая много места – стремление подчеркнуть свой статус, свои возможности, даже расширить их. Такие люди не могут мириться с обыденными «средними» условиями жизни и незначительным положением.

7. Если в автографе содержится начальная буква имени – стремление подчеркнуть свою значимость, несколько завышенная самооценка, что, в общем, неплохо. Если же имеются начальные буквы имени и отчества, самооценка, скорее всего, неадекватная.

8. Если почерк имеет наклон в одну сторону, а человек при этом пишет с наклоном в другую (чаще всего влево) – это признак упрямства.

9. Наличие в конце подписи подчеркивающих дуг, штрихов, злоупотребление ими, говорит о желании выделиться, обратить на себя внимание, о нарочитости поведения. Волнистость в начертании характерна для людей, отличающихся изворотливостью.

10. Если автограф в деловом письме «наезжает» на должность или фамилию, то это свидетельствует о

недостаточном самоконтроле, склонности действовать импульсивно.

11. Близость автографа к должности говорит о том, что она, что называется, «гreet». Близость же к фамилии может свидетельствовать об обратном.

12. Если автограф начинается с букв больших размеров, а заканчивается очень маленькими буквами, то это признак неуверенности со стремлением контролировать ситуацию.

13. Очень маленькие буквы автографа говорят об осторожности или скупости.

14. Раздельное написание букв свидетельствует о рассудительности.

15. То, что человек просто пишет свою фамилию полностью и разборчиво, говорит о высокой нормативности поведения – ничего лишнего, что могло бы как-то его скомпрометировать, он себе не позволит.

16. Наличие резких энергичных вертикальных линий – признак доминантности.

17. Если подпись напоминает «заборчик» (ровный ряд угловатых и одинаковых знаков) – педантичность и конфликтность.

18. Маленький автограф свидетельствует об осторожности или скупости, большой – о стремлении продемонстрировать свой статус.

19. Росчерк. Многое зависит от его вида. Волнистый, запутанный, сложный – нескромность, самодовольство. Прямой и энергичный – решительность и целеустремленность. Росчерк, закрывающий фамилию или ее часть, действительно говорит о скрытности. Росчерк, перечеркивающий фамилию, – индикатор внутриличностного конфликта, некоторого самоотрицания.

КЕЙСЫ

Кейс № 1. Автотранспортное предприятие: Конкурс на антикризисного управляющего

Описание кейса

1. Введение

События, сценарий которых разворачивается перед Вами, произошли в городе Ретске, расположенном за Уральским хребтом.

Руководитель отдела транспорта Мэрии города Ретска Сбруев Тимофей Михайлович познакомился с консультантом фирмы «Management & Person» («МР») господином Эриком Ферн. Э. Ферн прибыл в Ретск для ведения консультационной работы и обучения руководителей Мэрии. Его фирма «МР» выиграла Грант Европейского Союза, одной из целей Гранта была организация обучения руководителей российских городов новым управленческим реалиям.

После нескольких консультативных встреч с Эриком Тимофей Михайлович решил применить новые идеи для решения текущих проблем муниципального транспорта. В качестве объекта для эксперимента он выбрал автотранспортное предприятие № 3 (АТП-3). Данное предприятие имело наихудшие финансовые показатели по сравнению с другими предприятиями города.

Первым шагом эксперимента стало объявление конкурса на должность директора предприятия.

2. Общие сведения

Ретск входит в список 100 крупнейших городов России, областных центров, и стабильно занимает в нем сорок девятое место по численности населения. Примерно такое же место у Ретской области во Всероссийском рейтинге регионов по

степени привлекательности для инвесторов, проведенном аналитическим журналом «Эксперт».

Ретск имеет центральную часть, исторически сложившуюся к концу прошлого века, в основном низкоэтажной застройки (до 5 этажей), где теперь расположена большая и лучшая часть городских торговых и сервисных предприятий, образовательных и культурных заведений, финансовых учреждений, а также городские, областные органы управления, региональные и федеральные представительства.

Кроме центральной части, в городе еще семь жилых «спальных» микрорайонов, которые мы условно назовем «районы». Шесть районов имеют примерно равную численность населения и не уступают по этому показателю центральной части города. Один район находится в процессе застройки, население его около 50 тыс. человек. Географически расположение центра и периферийных районов таково, что центральная часть Ретска является центром круга, вокруг центра расположены промышленные предприятия, построенные, в основном, в годы индустриализации и послевоенные годы, а на периферии круга, на расстоянии 8–10 км от центра города расположены районы.

Город и центр практически не имеют объездных дорог для транзитного транспорта. От семи районов идут семь дорог, пересечение или схождение которых не имеют современных развязок. Это приводит к тому, что попасть из микрорайона в микрорайон или на предприятие можно только через центр города. Таким образом, центр из-за старых, узких улиц превращается в «узкое горлышко» для движения основных транспортных потоков.

В городе шесть предприятий, осуществляющих пассажироперевозки внутри и за пределами города:

- 1) трамвайное предприятие;
- 2) троллейбусное;
- 3) три внутригородских автобусных предприятия;
- 4) одно предприятие по обслуживанию межгородских и пригородных автобусных маршрутов .

Пять из шести предприятий (указанные в пунктах 1–3) убыточны, убытки покрываются за счет городской казны. Это один из тех «камней», который висит на шее Мэрии и, как говорит зав отделом транспорта Сбруев Т.М.- «тянет на дно».

Цена билета для всех видов внутригородского транспорта составляла 15 рублей. Тогда же было проведено статистическое исследование пассажиропотоков на всех видах транспорта. Исследование заключалось в следующем: специальные люди – «счетчики» – ездили в течение всего дня на каждом автобусе (троллейбусе, трамвае) и фиксировали количество входящих и выходящих на каждой остановке, в конце дня подводился промежуточный итог. Окончательные результаты были получены по истечении 7 дней работы. Выявились следующее процентное распределение пассажиропотока.

Распределение пассажиропотоков по видам транспорта

Таблица 1.1

Вид транспорта	Доля в пассажироперевозках (%)
1. Трамвай	12 %
2. Троллейбус	23 %
3. Автобус	60 %
4. Прочие (дополнительные автобусы, маршрутные такси, такси - оценочно)	Около 5 %

Сбруев Т.М., анализируя полученные данные, пришел к следующему выводу: сентябрь для горожан - месяц уборки овощей и картофеля. В связи с этим, часть муниципальных автобусов снимается с городских маршрутов и направляется в пригороды. Следовательно, в среднем за год доля автобусного транспорта должна быть на 5–7 % выше.

В течении года, по инициативе Сбруева Т.М., Мэрией был принят «План мероприятий по совершенствованию работы муниципального транспорта». Одним из пунктов этого плана стояло предложение «О проведении конкурса на место

руководителя АТП-3», самого убыточного из трех автобусных предприятий. Этот конкурс был назван «Конкурс на антикризисного управляющего (АКУ)».

Отделом транспорта были сформулированы задачи, которые должны были решить претенденты на участие в конкурсе.

1. Претендент на место АКУ должен дать письменный анализ ситуации городского транспорта в целом и специально проанализировать проблемы АТП-3.

2. Подготовить программу действий по превращению предприятия из убыточного в прибыльное, выведению его из кризиса в течение 2–3 лет.

Здесь возможно проведение акционирования предприятия, при условии сохранения 51% акций (или долей) за городской Мэрией.

Никаких других ограничений, например, по уровню оплаты (цены) за проезд или увольнению персонала предприятия, установлено не было.

3. Сюжет событий

Три человека приняли участие в конкурсе на «АКУ» и представили свои программы.

Первый. Александр Заневский – 28 лет, уроженец Ретска, в этом году он успешно окончил известную зарубежную школу бизнеса с дипломом Магистра “Business Administration”. Александр имел опыт работы в финансовых компаниях и банках С.-Петербурга. По окончании Бизнес-школы вернулся в родной город, с огромным желанием реализовать полученные знания. Это высокий, стройный молодой человек, спортивного телосложения, производящий хорошее впечатление.

Второй. Сергей Правдин – 37 лет. Окончил местный политехнический институт. Работал на АТП-3 инженером по материально-техническому снабжению. Позже произошел конфликт между ним и тогдашним руководителем предприятия. Пытался организовать кампанию по переизбранию директора, но не нашел поддержки в коллективе и вынужден был уволиться. Сейчас работает главным инженером в частной

фирме, которая занимается автосервисом. Невысокий, тихий человек. Впечатление о нем Сбруева Т.М.: «В тихом омуте – черти водятся».

Третий. Владимир Александрович Старов, в данный момент исполняющий обязанности (и.о.) директора АТП-3. До этого работал заместителем заведующего отделом транспорта городской мэрии. Ранее был главным инженером мехколонны в г. Екатеринбурге. Владимир Александрович – одноклассник нынешнего руководителя транспортного отдела Мэрии, который и пригласил его на работу в Мэрию. Плотного телосложения. Производит впечатление основательного, крепкого хозяйственника. Образование высшее, инженер.

Каждый из участников имел две недели для анализа сложившегося положения дел и написания программы своих действий по выводу предприятия из кризиса. Ниже приводится анализ, проведенный каждым из участников конкурса.

Материалы, подготовленные участниками конкурса

I. STEEP - анализ А. Заневского

Анализ ситуации, сложившейся в транспортном обслуживании жителей г. Ретска.

Предисловие

В соответствии с поставленной передо мной задачей вывести АТП-3 из кризисной ситуации в данном описании я использую «западный» метод анализа, называемый STEEP - анализ. Это означает, что вся ситуация рассматривается с точки зрения пяти факторов: социологического, технологического, экономического, экологического и политического. При этом:

- а) социологический фактор подразумевает вопросы, связанные с населением и его проблемами;
- б) технологический фактор – состояние материально-технической базы и используемые технологии;
- в) экономический фактор – состояние дел в критериях прибыльности, убыточности, платежеспособности и т.п.;

г) экологический фактор – проблемы экологии, создаваемые автотранспортом;

д) политический фактор – решения, принимаемые Мэрией по поводу автотранспортной отрасли, их социальные последствия и пр.

STEEP - анализ

а) Социальные факторы.

Основная часть жителей города (примерно 85 %) живет в спальных микрорайонах, расположенных на периферии города. Основная часть торговых предприятий, вузов, организаций расположены в центре города. Личные автомобили имеет примерно 10 % семей, а 6 % населения пользуются служебным транспортом при поездках на работу (автобусами и автомобилями). Велосипедом жители города не пользуются, это не принято. Пешком в центр города не ходят, т.к. расстояние от микрорайона до центра не менее 8 км, а кроме этого пройти такое расстояние нужно через промзону, по заполненной автомобилями автотрассе. Ни на одной из семи дорог, соединяющих микрорайоны с центром, не предусмотрен тротуар или какая-либо иная дорожка для пешеходов.

Мои личные наблюдения показывают, что при анализе пассажиропотока нужно учитывать следующие социальные моменты. Примерно 60 % пассажиров не оплачивают проезд, пользуясь либо служебными, либо пенсионными льготами, в силу малости лет, или ссылаясь на невыплаты зарплаты на работе.

На самом предприятии работает 590 человек, из них половина – 5 лет и более. Водители составляют примерно 45 % от общего числа работающих на предприятии. Среди водителей уровень прогулов и отсутствия по болезни равен примерно 5 % в пересчете на год. Среди обслуживающего и управленческого персонала 40 % отсутствуют на рабочих местах либо по болезни, либо по договоренности с начальником ежедневно до 3 часов в течение дня. Это вызвано тем, что большинство торговых, жилищных, лечебных и др. бытовых учреждений города работает с 9 до 17 часов. Соответственно 40 %

обслуживающего персонала (женщинам) приходится решать свои семейные проблемы в рабочее время.

Текущесть кадров составляет 5–7 % в год, причем это, в основном, люди, проработавшие на предприятии не более 1–2 лет, редко больше. В связи с безработицей большинство держится за рабочее место.

б) Технологические факторы.

Автобусный парк предприятия устарел. Ежедневно 7–10 автобусов не выходят на линию из-за тех. неисправностей, и еще 4–6 автобусов ломаются непосредственно на маршруте. Из-за отсутствия средств основные запчасти изготавливаются умельцами самого АТП, либо берутся уже использовавшиеся части.

Примерно 6–7 автобусов постоянно, в течение года, стоят на длительном капремонте из-за отсутствия запчастей, невозможности их изготовить местными силами.

Необходимо добавить, что два других АТП города получили по 15 автобусов марки «Мерседес» 1998–99 года выпуска, закупленных Мэрией в Германии. Их техническое состояние превосходит состояние советских автобусов: скорость движения, мощность двигателя и вместимость выше на 20 %. Благодаря этому АТП города улучшили свое финансовое положение и график выхода на маршруты.

Сдвоенные автобусы производства Венгрии, которые находятся в парке АТП-3 (21 автобус), хотя и не уступают «Мерседесам» по вместимости, но их техническое состояние не выдерживает никакой критики. Две трети из их числа нужно списать, а оставшиеся семь доукомплектовать запчастями от списанных.

в) Экономические факторы.

Если произвести анализ рынка автотранспортных услуг перевозки – пассажиров по секторам, то вырисовывается следующая картина (имеются ввиду только внутригородские маршруты).

10 % пассажиропотока перевозится трамвайным предприятием по трем основным веткам (линиям). Это предел, т.к. количество трамваев на линии (маршруте) ограничено

пропускной способностью того небольшого участка (в центральной части города), на котором сходятся все три линии и через который проходят трамваи всех маршрутов. Кроме этого средняя скорость движения трамвая в 1,5 раза ниже скорости движения автобусов (как по техническим причинам, т.е. технологически трамвай не может развивать большую скорость движения, так и в связи с тем, что основная часть маршрутов пролегают по наиболее загруженной транспортом центральной части города).

То есть говорить о трамвайном предприятии как о серьезном конкуренте по пассажироперевозкам не приходится.

20 % перевозок приходится на троллейбус. Мэрия финансирует ввод новых линий и доля троллейбусных перевозок за последние три года возросла на четверть. Однако, здесь имеется то же самое ограничение на общее количество машин, выходящих на маршруты, что и у трамваев. Так, например, утром в час-пик можно наблюдать вереницы из 4–5 троллейбусов, идущих друг за другом и не имеющих возможности обогнать первый троллейбус. Первый троллейбус в силу перегруженности идет со скоростью ниже средней, и поэтому скорость движения в центральной части маршрутов снижается до скорости самого медленного (перегруженного) троллейбуса. Можно утверждать, что троллейбусное предприятие является серьезным конкурентом на периферийных маршрутах, проходящих внутри жилых микрорайонов, но не может конкурировать с автобусами в центральной части города.

68 % приходится на автотранспортные предприятия. Доля АТП-3 составляет примерно (исходя из вместимости автопарка и загруженности обслуживаемых АТП маршрутов) 20 %.

Еще 1 % пассажиров перевозят автобусы, арендуемые Мэрией у других предприятий («для латания дыр»). Также 1 % остается на долю маршрутных такси, такси и частный извоз.

г) Экологические факторы.

Здесь ситуация еще хуже. Иностранцы, с которыми мне приходилось общаться, считают наши автобусы опасными для жизни пассажиров, т.к. выхлопные газы (по различным причинам) постоянно попадают внутрь салона автобуса. Один

из них сравнил наши автобусы с “душегубками”, используемыми в гитлеровской Германии. Здесь, насколько мне известно, никаких исследований по определению концентрации выхлопных газов внутри автобусов не проводилось, однако из личного опыта могу сказать, что примерно раза два мне приходилось ездить на автобусах, салоны которых черны от копоти выхлопных газов, проникающих внутрь.

Помимо этого автобусные выхлопы не соответствуют принятым в европейском сообществе международным экологическим нормам.

д) Политические факторы.

Антирыночная политика Мэрии по введению льгот для различных категорий населения привела к тому, что 60 % пассажиров не оплачивают проезд. Думается, что эта цифра будет еще больше, если добавить сюда «госбюджетников», которым задерживается зарплата, и они вынуждены ездить «зайцами», а также тех, кто пользуясь свободно продаваемыми «корочками» на документы МВД, ФСК и пр., занимается различного рода подделками, в том числе ксерокопированием проездных билетов. Думаю, что эту цифру нужно поднять до 70 %. (Прошу заметить, что этот рост обусловлен именно теми гражданами, считающими несправедливыми существующие социальные льготы для других категорий и создающими эти льготы персонально для себя и своих знакомых).

Конечно, из этих 70 % около 15 % составляют студенты и школьники, пользующиеся 50 % льготой на проезд, и потому, строго говоря, их нельзя причислять к категориям, пользующимся бесплатным проездом.

Низкая цена на проезд, не покрывающая издержки предприятий, льготы, под которые стремятся попасть и платежеспособные горожане, задают политическую ситуацию. Представляется однако, что в случае обновления технического парка АТП, повышение цен, в связи с улучшением качества обслуживания, может быть принято горожанами без особых эксцессов, при соответствующей поддержке средствами массовой информации города.

II. Сложившаяся ситуация в представлении С.Правдина

Реальное положение дел в АТП-3 и в транспортной инфраструктуре г.Ретска

А) Положение дел в АТП-3.

Примерно семь лет назад я работал на данном предприятии инженером. Тогда мне представлялось, что большая половина работников предприятия лоботрясы, бездельники, пьяницы, а директор и его администрация – воры и покровители брака и недисциплинированности подчиненных.

С тех пор прошло семь лет, я был на предприятии и видел, что все изменилось в еще более худшую сторону. Директор – честный, но слишком доверчивый руководитель, административный аппарат пользуется этим, пусть по мелочам, но подставляя директора. Еще сильнее, чем раньше страдает трудовая дисциплина, шоферы и слесари «отовариваются, не отходя от автобуса». Чтобы не быть голословным, приведу случай, свидетелем которого я был прошлым летом. На одном из маршрутов, обслуживаемых АТП-3, деньги за проезд собирала жена водителя. Где-то между двумя остановками, возле пивного киоска, автобус остановился и она, захватив трехлитровую банку, побежала за пивом. Пассажиры терпеливо ждали минут десять, потом начали возмущаться. Еще через пять минут один из пассажиров подошел к окошку водителя и начал ругаться. В ответ на это водитель выскочил из кабины автобуса, схватил пассажира и вытащил его на улицу, началась драка. Совершенно случайно мимо проезжала милицейская машина и милиционеры прекратили драку, а водителя забрали прямо с маршрута. Пассажиры были вынуждены идти до ближайшей остановки, а подошедшая жена водителя осталась сидеть в автобусе. Я полагаю, что этот пример не исключение.

Однако, за семь лет изменился и мой взгляд на положение вещей. Я увидел, каковы условия работы АТП: отсутствует нормальное финансирование предприятия, зарплата задерживается, ее рост не соответствует росту цен, условия труда как шоферов, так и слесарей просто каторжные. А люди работают несмотря на все эти трудности и преодолевая их.

Больше того, эти «временные» трудности длятся (на моей памяти) уже десять лет, а старые работники говорят, что так было всегда, с момента организации предприятия (в 1955 году). Именно в силу этого, персонал предприятия лучше работать не может и не будет.

Материальное стимулирование здесь невозможно в силу финансового положения предприятия, а моральные стимулы оболганы руководством страны и СМИ.

Мэрия пытается возродить соревнование на «Лучшего водителя года», но претендовать на это звание могут от силы 15–20 человек из 2–3 тысяч. Этого явно мало для того, чтобы соревнование стало серьезным стимулом.

Социалистическое соревнование было сильно своей массовостью, доступностью: практически каждый (по крайней мере потенциально) мог стать «Ударником коммунистического труда», каждый третий – получить грамоту к празднику или ценный подарок по итогам соцсоревнования, плюс медали к различным датам (например, к столетию В.И. Ленина), звания и прочее (это не считая квартальных, годовых премий, тринадцатой зарплаты, льготных путевок в санатории и пионерские лагеря и т.д.).

На мой взгляд, вернуться к этому уже невозможно, как сказал один мудрец: «нельзя войти в одну реку дважды». Поэтому бессмысленно заниматься реанимацией того, что уже умерло. Необходимо придумать новую систему поощрений, в которой конкурс «Водитель года», был бы составной частью пирамиды, основание которой было бы массовым. Например, участие в прибылях предприятия, получение небольших, но ценных подарков, участие в курсах повышения квалификации с вручением дипломов и пр. И это возможно, независимо от того, станет ли предприятие прибыльным, если, конечно, Мэрия не побоится вложить в это деньги.

Б) Состояние городской дорожной инфраструктуры.

Автомобильный парк города увеличивается последние четыре года примерно на 10 % в год. При сохранении даже таких темпов роста (а они скорее всего будут выше) в ближайшие 5–7 лет центр города превратится в сплошную

автомобильную пробку. Поэтому без строительства современных авторазвязок и объездных дорог (идущих на высоте 25–30 метров над землей) разговоры о развитии общественного транспорта есть пустая болтовня. Ссылки на высокую сейсмоактивность района, конечно, отбрасывать нельзя. Однако, это технически решаемо.

И если сегодня сделать заказ на разработку сейсмостойких отечественных несущих конструкций, а также на проектирование строительства таких «воздушных» дорог, то через 4–5 лет можно будет приступать к их строительству.

Естественно, что разгар строительства совпадет с пиком транспортного потока и центр города станет просто физически не проезжим (ведь строить придется именно над уже существующими дорогами и строительная техника и материалы будут располагаться на улицах города). Центральную часть его придется закрыть для частного транспорта, и постепенно (в течение 4–5 лет, т.е. к моменту окончания строительства) войдет в привычку новых автомобилистов ездить не через центр города, а по «верхним» объездным дорогам, к которым, конечно, должны быть предусмотрены автостоянки в форме башен, позволяющие пассажирам оставлять машины и спускаться в центр города на лифтах.

То же самое касается и покрытия дорог. Здесь разработаны и существуют отечественные технологии, для их внедрения нужны административная воля и финансовые средства.

На мой взгляд, меры, принимаемые Мэрией по улучшению транспортного обслуживания, а именно: строительство и введение новых троллейбусных линий, разработка систем контроля графика движения, закупка новых автобусов за рубежом, удержание низкого уровня оплаты за проезд, введение массовых льгот и проездных – эти меры и противоречивы и вторичны. Во-первых, общественный транспорт все более и более превращается в иждивенца и финансовую дыру городского бюджета (низкие цены при высоких финансовых вложениях). Во-вторых, только решение вопросов строительства дорог и качества их покрытия позволит увеличить скорость движения автобусов (тем самым уменьшив их общее количество

и издержки), а отсутствие заторов позволит вести речь о реальном графике движения с точностью до 1–2 минут.

При создании графика движения необходимо учитывать, что для часов пик и для обычных часов должны быть два разных графика. В связи с тем, что время посадки и выхода пассажиров из транспорта возрастает в 2–2,5 раза, увеличивается время стоянки автобусов на остановке и уменьшается средняя скорость движения примерно на четверть.

Сегодня это не учитывается, что видно по вереницам автобусов, которые стоят, не доезжая 100–150 метров до конечных остановок или пунктов отметки, и ждут своего времени отправления по графику в не пиковые (обычные) часы.

В) Выводы и предложения.

Учитывая все вышесказанное, а именно:

- а) низкий уровень дисциплины и мотивации работников;
- б) тяжелые условия труда;
- в) «аховое» состояние дорог и их загруженность транспортом;
- г) продолжение псевдориночных реформ в стране;
- д) предполагая, что развитие города в ближайшие 14–16 лет будет направлено на решение, прежде всего, системных проблем – развитие городской дорожной инфраструктуры.

Я предлагаю переориентировать АТП-3 с обслуживания всего населения города на обслуживание средних (а может и богатых) слоев горожан и гостей города, которые по тем или иным причинам не имеют (или не могут пользоваться) автомобиля. Но могут и готовы платить гораздо большие, чем сейчас, суммы за скорость, комфорт и безопасность. За последние годы такая прослойка сформировалась. Это работники самых разнообразных управленческих учреждений от районных до Федеральных органов, молодежь до 35 лет (еще не «новые русские», но уже и не бедные), молодые семьи, с одним–двумя детьми школьного возраста, родителей которых заботит прежде всего безопасность детей при поездках в городе (достаточно вспомнить, как несколько лет назад затоптали девочку при посадке в автобус). В ближайшие 3–4 года расслоение общества будет нарастать и на этот факт уже невозможно закрывать глаза. Будет расти и средний слой, в

который будут вливаться тысячи выпускников вузов, остающихся в городе и стремящихся к повышению своего социального статуса.

Такая переориентация потребует полной переделки предприятия, легче даже начать это дело с голого места, поскольку потребуется снос существующих гаражей АТП, постройка новых, соответствующих как суровым климатическим условиям, так и современным – высоким и широким – габаритам новых автобусов. Для этого необходимо будет передать 3/4 автопарка другим автобусным предприятиям города, вместе с водителями и обслуживающим персоналом. Эти два мероприятия займут примерно около двух лет. При этом важно провести их так, чтобы оставшийся персонал был ориентирован на повышение качества обслуживания, не столько в будущем, сколько демонстрируя это в настоящем, в работе на городских маршрутах.

Через год с момента сокращения парка (когда останется примерно 50 автобусов) АТП должно получить от городской Мэрии право вести самостоятельную ценовую политику на большинстве обслуживаемых АТП маршрутах. Повышение цен позволит на первых порах сделать самоокупаемым хотя бы обслуживание пассажиров.

Через полтора года после начала этих мероприятий можно будет начать закупать автобусы (небольшими партиями) и переучивать водителей. Это будет переходный период, в течение которого предприятие должно выйти на проектную мощность – 100 новейших автобусов и европейская база техобслуживания. Выход на проектную мощность потребует 3 лет.

Конечно же, этот проект кажется нереальным с точки зрения финансирования, поскольку суммы инвестиций и сроки возвратности (примерно 9–10 лет) не позволяют рассчитывать на поддержку проекта у российских банков. Однако, я думаю, что вам известны суммы, выделяемые, скажем МВФ, на поддержку убыточной угольной отрасли. Поэтому при заинтересованности в реализации проекта городская Мэрия сегодня имеет достаточно возможностей, чтобы на прямую

выйти в Правительство, Европейское сообщество, Мировые финансовые организации для придания этому проекту соответствующего статуса и финансирования. А в случае успешного решения вопроса финансирования, город будет иметь самый высокий от Урала до Дальнего Востока уровень обслуживания и образец для реорганизации всей отрасли общественного транспорта.

III. Отчет И.О. директора АТП-3 В.А. Старова на закрытом заседании в Мэрии, посвященном положению дел на предприятии

Уважаемые товарищи!

Я понимаю, что объявление конкурса на должность директора АТП связано прежде всего с тем, что руководители Мэрии стали сомневаться в моих способностях вывести предприятие из кризиса. Я не буду оправдываться, а постараюсь доказать, что положение дел на предприятии в первую очередь определяется внешними факторами и, прежде всего, политикой Мэрии в отношении общественного транспорта в целом.

Да, два года назад я лично принимал участие в разработке и внедрении программы перехода городского транспорта с абонементного обслуживания на обслуживание посредством проездных и билетов. Я понимаю, что теперь я испытываю собственные прожекты, как говорится – сам придумал, сам и выполняй.

Но хочу вам напомнить, что далеко не все мои предложения были тогда приняты, теперь, пользуясь случаем, я могу их еще раз повторить, подтверждая аргументами из своей практической, ежедневной работы.

Первое. Мы ввели такое количество льгот для пассажиров, какого не было даже при социализме. Я не против социализма, я обеими (или обоими – не знаю) руками «за». Но при социализме была ведь еще плановая рентабельность предприятия, о которой все почему-то забыли.

Второе. Льготы были введены для всех пенсионеров сразу, не зависимо от того, живут ли они на одну пенсию или еще и на зарплату. Это уже нарушение социальной справедливости.

Третье. Льготируя пассажиров различных организаций федерального и областного уровня, которым необходимо пользоваться общественным транспортом по государственным или личным делам (кто это может проверить?), мы тем самым сняли с легиона этих организаций заботу о проезде их персонала и взвалили на плечи города. Разве это справедливо? Что эти организации не могут предусмотреть такую статью расходов в своем бюджете? Я имею в виду, конечно, организации федерального и областного уровня подчинения.

Так вот. Я предлагаю следующий порядок действий прежде всего на городском уровне.

Первое. Расчет стоимости проезда, исходя из 10–15 % рентабельности автотранспортных предприятий.

Второе. Разовое повышение цены на проездные билеты до расчетной стоимости. При этом, допустим, расчетная цена будет 30 руб., отсюда стоимость проездного будет 1500. А стоимость разового проезда (без проездного), т.е. стоимость автобусного билета будет 40–50 руб.. Таким образом, станет выгоднее покупать проездные, чем покупать билеты у кондуктора. Однодневный же проездной будет стоить 60 руб. Постепенно это позволит прийти к такому порядку вещей, когда через водителей автобусов наличка вообще идти не будет и они не будут отвечать за то, почему пассажиры плохо оплачивают проезд. Естественно, вместо кондукторов будут работать контролеры с правом продажи билетов и однодневных проездных.

Третье. Пересмотр поголовных льгот. Переход на адресную поддержку пенсионеров. Это значит, что пенсионеры, нигде не работающие (по крайней мере – официально), предоставляют справку и получают проездной на год.

Четвертое. Из 10–15 % прибыли большая часть должна идти предприятиям на поддержку дисциплинированных водителей, выполняющих график, стремящихся улучшить обслуживание и т.д. Остальная часть должна идти на покрытие издержек, связанных с печатанием проездных, содержанием общегородской диспетчерской службы и т.д.

Пятое. Разделение общегородской выручки должно происходить на основе километража, который набирают за день все маршрутные автобусы каждого из предприятий. Это позволит сохранить социальнозначимые маршруты, на которых не велик общий пассажиропоток.

Думаю, что проведение таких нововведений в работу общественного транспорта города позволит и мне, со своей стороны, приложить все усилия для того, чтобы повысить уровень дисциплины и качество обслуживания.

Сейчас же при сложившихся теперь именно внешних, независимых от меня лично и от работников коллектива АТП условиях, вы меня извините, но я не вижу смысла «пахать» по 10–12 часов в сутки, пытаюсь навести порядок в документации, «на матах гонять» слесарей, ругаться с отделом МТО и думать, как поделить кусочек сыра между слонами. У меня все.

IV. Программа по выводу из кризиса АТП-3, подготовленная А. Заневским

Основная цель, которую я ставлю перед собой, – это сделать из убыточного предприятия прибыльную компанию.

Путь, на котором реально достичь этой цели, есть путь сокращения издержек, повышения эффективности через сокращение персонала, повышения цен на проезд, увеличения скорости движения автобусов на маршруте, увеличения километража на один автобус и увеличения перевозимого числа пассажиров.

Со временем, когда компания станет акционерной и прибыльной, можно будет вести речь о расширении, наборе персонала и т.п.

Приведу конкретные цифры. В течение первых трех месяцев автопарк уменьшается примерно с 150 автобусов (я обращался на предприятие к экономисту и директору, чтобы они дали мне точные цифры по финансам, но они отказали мне, мотивировав это тем, что точных цифр нет у них самих. Возникает вопрос: как же они руководят, если не имеют оперативной информации о состоянии дел?). Поэтому я пишу «примерно» со 150 до 140, в последующие полгода до 125,

параллельно необходимо будет изменить графики движения автобусов на маршрутах с целью компенсировать уменьшение их числа. При этом предусматривается увеличение средней скорости движения автобусов и среднего недельного километража, проходимого каждым автобусом.

Я думаю, что списание первых пяти автобусов, зимой, когда не работают дачные маршруты, вообще не должно сказаться на графике движения. Основные показатели, подсчитанные мною, приведены в Приложении 1. По моим личным оценкам, через 2 года предприятие должно выйти на уровень самоокупаемости (без учета местных налогов). С этого момента для поддержки предприятия (а ему уже не нужны будут дотации из городского бюджета) необходим будет так называемый налоговый кредит.

Заключение

Тимофей Михайлович Сбруев прочитал все материалы и понял: для того чтобы определить достойного кандидата и выбрать лучшие предложения для реализации, необходимо посоветоваться с Э. Ферн.

Сбруев Т.М. передал Эрику материалы конкурса и попросил его прочитать, проанализировать разработки претендентов и ответить на следующие вопросы:

1. Кто из претендентов наиболее адекватно и точно понимает сложившуюся ситуацию?
2. Чью программу можно взять за основу стратегии развития АТП?
3. Какие действия необходимо произвести отделу транспорта г. Ретска для поддержки данного предприятия, а также для улучшения работы общественного транспорта в целом?

Задание для самостоятельной работы

Попробуйте себя в роли консультанта: ответьте на вопросы, заданные руководителем отдела транспорта Мэрии г. Ретска

Т.Ф. Сбруевым консультанту фирмы “Management & Person”
 (“MP”) господину Эрику Ферн.

Кейс № 2. Слияние строительных компаний

Описание кейса

Введение

ООО «АЗИЯ» (действительные названия компаний в данном кейсе изменены) относится к числу компаний, занимающихся производством дверей высокого качества по западной технологии. ООО «ЕВРОПА» специализируется на доставке и реализации готовых изделий из стран Евросоюза, главным образом дверей стандартных размеров и комплектующих к ним. Кризис «17 августа» и последовавшее за ним более чем трехкратное увеличение курса доллара США заставили владельцев компании «ЕВРОПА» пересмотреть стратегию развития. Владельцами компаний «ЕВРОПА» и «АЗИЯ» достигнуто принципиальное соглашение о слиянии предприятий, вместе с тем остались открытыми многие вопросы относительно самой технологии объединения компаний, имеющих разную культуру управления.

Описание компании ООО "АЗИЯ"

Предприятие ООО «АЗИЯ» создали в 1992 г. частные лица как общество с ограниченной ответственностью. Первоначально деятельность предприятия состояла в распиловке круглого леса на доски. Доски реализовывались частным лицам, в основном дачникам. В 1994 г. фирма получила западную технологию и оборудование (бывшее в употреблении), необходимое для изготовления дверей. Объем производства в этот период составлял 50 дверей в месяц. Они отличались высоким качеством и хорошо продавались. В этот период сформировался костяк дисциплинированных и умеющих качественно работать специалистов.

В настоящее время в «АЗИИ» работает 85 человек. Предприятие объединяет все стадии переработки сырья от круглого леса до изготовления конечной продукции. Обеспеченность современным оборудованием не одинакова для

различных стадий производственного цикла, относительно современное оборудование используется при производстве конечной продукции. Износ основного производственного оборудования на данный момент составляет от 60 до 80 %. Производственные площади расположены в пригороде Иркутска. В фирме реализована типовая линейно-функциональная структура. В подчинении генерального директора находятся:

- главный инженер, в подчинении 5 бригад;
- мастер по лесу, в подчинении 3 бригады;
- коммерческий директор;
- экономист по МТС;
- главный механик с отделом из 8 ремонтных рабочих;
- главный бухгалтер.

Средний возраст участников команды управления – 36 лет. В целом отношения доброжелательные и не слишком формальные. По выходным дням – совместное посещение атлетического клуба и иногда посиделки в пивном ресторане. По вопросу объединения с ООО “ЕВРОПА” мнения разделились, хотя и не в категоричной форме. В последнее время наметились некоторые межгрупповые напряжения, которые генеральный директор связывает со сверхурочными работами, ставшими почти постоянными.

Фирма производит около 250 дверей в месяц и имеет доход 2,8 – 3,0 млн. руб. в месяц. В настоящий момент началась ощущаться проблема со сбытом товара и, в связи с этим, возникает угроза сокращения пяти человек.

Фирма арендует часть павильона на рынке строительных материалов, где выставлены образцы дверей и оформляются индивидуальные заявки. Структура потребителей следующая:

- лица, приобретающие двери для строительства коттеджей и ремонта квартир – 37 %;
- корпоративные клиенты - строительно-ремонтные организации, осуществляющие ремонт квартир и офисов – 31 %;
- корпоративные клиенты организаций, осуществляющих

у себя офисный ремонт – 32 %.

Описание компании ООО «ЕВРОПА»

Основной костяк компании сформировался в 1991–1992 гг. из брокеров в период зарождения рыночных отношений. С 1995 года компания ориентируется на доставку и реализацию строительных материалов и комплектующих из стран Евросоюза. Заключены долгосрочные договора на поставки из Финляндии и Германии. Превалирующий фактор мотивации для сотрудников компании – «Значительное вознаграждение за значительный результат». Генеральным директором ООО «ЕВРОПА» является владелец ее «контрольного пакета». Он и принимает решение о вознаграждении за сделку. Значительной проблемой компании является неритмичность финансовых потоков, трудно предсказуемая потребность в человеческих ресурсах. Сказывается недостаток профессиональной подготовки персонала, в большей степени ориентированного на удачную сделку, чем на выполнение рутинных рабочих процедур. Сделки с высоким риском и связанные с ними «белые пятна в финансовой истории фирмы» постепенно привели к необходимости коренного изменения имиджа компании. Численность персонала в настоящее время составляет 38 человек. Создана эффективная розничная сеть реализации строительных материалов, в которой заняты 29 человек. Компания владеет магазином строительных материалов в центре города и двумя павильонами на рынках строительных материалов «Город мастеров» и «Фортуна». Продавцы замечают, что более 70 % клиентов составляют мастера, выполняющие ремонт. Хотя не всегда они расплачиваются сами, но их мнение является определяющим для покупателя. Объем продаж в компании составляет 2,2 млн рублей в месяц.

Описание рынка

В целом рынок строительных материалов характеризуется высокой конкуренцией со стороны региональных производителей и поставщиков готовых дверей.

Анализ рынка благоустройства жилья, основанный на данных Госкомстата и Бюро технической инвентаризации, показывает (до 17 августа 1998 г.):

- рынок услуг по ремонту квартир в г. Иркутске характеризуется объемом продаж равным \$600 000 в месяц;
- рынок строительных материалов в г. Иркутске характеризуется объемом продаж равным \$800 000 в месяц;

Данный рынок в Иркутске имел тенденцию к росту, ориентировочно, на 10–11 % ежегодно.

Однако продавцы отмечают, что сегодня многие покупатели после осмотра товара чаще всего откладывают решения о покупке и объём продаж падает как в стоимостном, так и в натуральном выражении. Кроме того, большинство строительных компаний испытывают значительные трудности как со строительством жилья за счет собственных оборотных средств, ввиду их недостаточности, так и с продажей уже построенных квартир.

Зная о том, что Вы имеете соответствующую подготовку в области менеджмента, к Вам обратились владельцы компаний "ЕВРОПА" и "АЗИЯ" с просьбой оказать консультационную поддержку процессу слияния фирм. У Вас недостаточен опыт подобных работ, и Вы могли бы отказаться консультировать процесс слияния. В то же время на рынке консалтинговых работ в вашем городе ещё нет примеров удачного сопровождения процессов объединения фирм и никто из консультантов не может предоставить гарантий и положительных отзывов. В случае удачного проведения процесса объединения Вы сможете предложить на рынок консультационных услуг новую дефицитную услугу, в случае провала может пострадать Ваша репутация. Чтобы принять взвешенное решение, Вы посетили офисы обеих фирм, где побеседовали с руководителями компаний.

Предварительное собеседование

Вы приехали в офис фирмы "АЗИЯ", встретились с директором и попросили его ответить на вопросы:

Как он видит процесс объединения?

Какие цели преследуют директора при слиянии фирм?

Как к этому относятся его сотрудники?

Ниже приводятся отрывки из интервью.

Директор фирмы "АЗИЯ":

«... Конечно, будет очень сложно, люди у нас и в той фирме уж очень разные. Наши все гордятся, что они производственники, что-то делают, когда вокруг все торгуют. Но и проблем с ними полно. Приходится за всем следить и все контролировать. Сначала года два мучались с воровством, многих уволили, сейчас серьезных хищений не заметно. Но и, с другой стороны, сейчас другая головная боль появилась – никто ни за что не хочет отвечать. Пока сам распоряжения не отдашь, будут только ходить и говорить, что тут проблема и там проблема. В «ЕВРОПЕ» ребята работают самостоятельно, у них есть план, есть общая стратегия, и дальше каждый решает всё сам или маленькими группами. Директор в основном с партнерами и иностранными поставщиками работает.

... Мы сейчас производим на пределе своих возможностей, но при обновлении оборудования могли бы объёмы повысить да и изделия были бы дешевле. А продавать не можем, продавцов хороших нет, все производственники, да и импортной продукции на рынке много, конкуренция высокая. А ведь это смешно – в Сибирь дерево везти. Нам, кроме хорошей фурнитуры, ничего не нужно. А если вместе работать, то будет кому наши двери продавать да и на рынке посвободнее будет.

... Я думаю, все понимают, что фирму надо развивать, объединяться, если это полезно».

Директор фирмы «ЕВРОПА», отвечая на те же вопросы, сказал следующее:

«Доллар подорожал, и цены на двери взлетели, а торговать чем-то надо. А тут и товар знакомый, и связи с покупателями обкатаны, да будущие компаньоны тоже не кот в мешке... Зря он

(директор фирмы «АЗИЯ») так волнуется по поводу слияния. Организуем хороший банкет по поводу объединения фирм, посидим, выпьем, поговорим, и всё пойдёт как по маслу.

... Конечно, моим ребятам палец в рот не клади. Если они будут знать, что впереди хорошая премия, они выложатся, но работу сделают. Хотя, конечно, и срывы бывают.

... Мои ребята говорят, что у него (директора фирмы «АЗИЯ») персонал хороший, надежный, но пороха не выдумают. На всю фирму полторы умных головы, да и то у директора».

Когда вы уходили из офиса фирмы «АЗИЯ», в коридоре вас встретил главный бухгалтер фирмы и попросил на минутку зайти к нему в кабинет, сказав, что он и главный инженер фирмы хотели бы поговорить с вами. Вы зашли, и они сообщили вам следующее:

Главный бухгалтер фирмы «АЗИЯ»:

«... В фирме ходят слухи о том, что мы будем объединяться с продавцами дверей. Я знаю, что вы имеете влияние на нашего шефа, отговорите его, там ребята бойкие без репутации, а мы солидная фирма, всё основательно, надежно, столько лет на рынке. Да и с бухучетом у них не всё, как я знаю, ладно. Намаемся мы с ними».

Главный инженер фирмы «АЗИЯ»:

«... Понимаете, народ не хочет этого объединения. Я с мастерами и бригадирами говорил, все считают, что это ни к чему. И так про сокращения поговаривают, а тут совсем людей разгонят, молодых вместо наших опытных поставят, и всё производство загубим».

Задание для самостоятельной работы

Вам необходимо подготовить план совместной работы Консультанта и Клиента. Предоставить предварительную диагностику проблем и предварительные стратегии решения проблемы слияния компаний.

Кейс № 3. АСК «Востсиброссо»: выбор стиля управления

Описание кейса

После того, как экономика бывшего СССР начала вставать на рельсы рыночной экономики, возникла необходимость создания новой финансовой системы, т.к. старая полностью исчерпала себя. Одними из важнейших финансовых институтов являются страховые компании. В Советском Союзе существовали всего две государственные страховые компании, это «Госстрах» и «Ингосстрах». «Госстрах» занимался страхованием внутри страны, а «Ингосстрах» – внешнеэкономическим страхованием. В новых условиях появилась возможность организации частных страховых компаний, которые стали альтернативой системе государственного страхования. Это открыло новые возможности для самореализации предприимчивых людей. Одним из них оказался Амгалан Базархандаев.

Амгалан Базархандаев основал акционерную страховую компанию «Востсиброссо» в 1994 г. До этого он работал директором иркутского филиала дальневосточной страховой компании «АТЛАНТИДА» с центральным офисом в городе Владивостоке. Филиал занимался теми видами страхования, на которые была лицензия у головной компании. Проработав три года, Амгалан, учитывая недочеты филиала, решил создать свою компанию.

Первое время на должности президента «Востсиброссо» Амгалан занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», основное его внимание было направлено на решение текущих проблем, таких как: получение государственной лицензии на разные виды страхования, работа с первыми договорами страхования и т.д. Он не обращал почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя в точном соответствии с «учебниками прошлых лет», т.е. требовал от своих работников точного выполнения своих должностных обязанностей и следования предписаниям и инструкциям. В

результате в компании сформировался психологический климат, характеризующийся низким уровнем заинтересованности персонала в самообразовании и самореализации (наблюдалось отсутствие стимулов к получению профессиональных знаний и навыков, размытость целей деятельности каждого работника). Такой психологический климат, сложившийся в компании, не привел к формированию команды единомышленников как на уровне отделов, так и компании в целом.

Подводя итоги за 1994 г., Амгалан пришел к выводу, что с IV квартала 1994 г. началось падение темпов роста числа заключенных договоров страхования и объемов выручки, тогда как рынок страховых услуг переживал «бум». Воспользовавшись данной ситуацией, конкуренты смогли увеличить свою долю на рынке. Проанализировав сложившуюся ситуацию, он пришел к выводу, что причиной этого явилось также и неэффективное управление персоналом. Это подвигло Амгалана к выводу, что ему необходимо дополнительное образование в области управления компанией. Недостающие знания он получил в рамках международного управленческого семинара организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России. В процессе обучения он прослушал курсы: «Управление человеческими ресурсами», «Обновление и преемственность персонала», «Управление страховой компанией», а также «Деловое общение и деловая этика» и др. Этот семинар показал Амгалану как работать в условиях рыночной экономики, а главное, как работать с персоналом компании, учитывая не только профессиональную, физическую и морально-психологическую пригодность человека к выполнению функций на соответствующем рабочем месте, но и его готовность постоянно саморазвиваться, совершенствоваться, учиться на протяжении всей жизни, полностью отдаваясь работе.

После приезда с семинара Амгалан сразу принялся изменять свой стиль руководства компанией. Это изменение заняло почти полгода. Он верил, что руководитель единолично

не должен определять политику фирмы, и пытался создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, в которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. Он нанимал нужных ему людей, т.е. тех, которых устраивал его стиль работы, его цели и методы, и увольнял ненужных, пытался «сколотить на фирме свою команду». Амгалан считал свой стиль работы смесью «управления по целям» и «принятием решений через консенсус». И в то же время он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он стремился совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. До принятия решений в группах (например, в структурных подразделениях организации или в целевых межфункциональных группах) Амгалан встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им о своих требованиях по тому или иному вопросу.

В компании в значительной степени специфично применялась повременно-премиальная система оплаты труда. Данная система оплаты труда способствовала тому, что Амгалан стал применять практику личного рассмотрения и корректировки планов работы отделов. Он проводил с подчиненными специальные занятия, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Руководитель какого-либо подразделения (группы) обобщал предложения каждого его сотрудника по работе с заключенными и подготавливаемыми договорами. На основе этих данных руководитель предлагал план по бюджету и целям группы на предстоящий период. Затем руководитель группы как бы «защищал» свои предложения перед всеми участниками занятий, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Руководители подразделений не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны «продать» свои предложения другим. Такие

занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательство по утвержденному годовому плану .

Амгалан был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждения. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протащить заниженный план, Амгалан немедленно давал ему или ей знать, что такой трюк не пройдет. В этом случае он лично увеличивал план до необходимых, как он считал, размеров. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне, и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и, вместе с тем, напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы. До тех пор, пока его подчиненные добиваются результата, ему было все равно, какими способами, даже если «блеск на ботинках наводился кирпичом». Используемый Амгаланом стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы.

Амгалан проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал «свою команду». Он учил слушать, делиться ответственностью и старался быть терпеливым, способным ждать, когда люди сами увидят «свет в конце туннеля». От всего этого весь процесс управления временами казался сотрудникам путанным и неясным.

Задание для самостоятельной работы

1. Какие стили лидерства использовал Амгалан?
2. Какой стиль лидерства предпочтителен для данной компании?

Кейс № 4. Доверяй, но проверяй

Описание кейса

По конкурсу на должность заместителя директора коммерческого предприятия был принят демобилизованный из рядов российской армии старший лейтенант Сергей. Красивый мужчина, женат, 28 лет, образование высшее, дисциплинированный, энергичный, имеет опыт работы в снабжении. При приеме на работу была проведена профессиональная оценка знаний и умений. Он хорошо выполнил задание по разработке бизнес-плана на проведение коммерческой операции. Честно признал, что все человеческое ему не чуждо, но на работе будет соблюдать правила взаимоотношений на предприятии. С ним был заключен контракт на три года. Коллектив предприятия был небольшой (всего 15 чел.), достаточно молодой (средний возраст 30 лет) и состоял из квалифицированных сотрудников, в том числе двух симпатичных женщин: юристконсульт Мария и секретарь Наташа. Сергей быстро вошел в коллектив и стал душой компании. Наиболее близкие отношения сложились у него с телохранителем директора Евгением, который уже год работал на предприятии. Сергей активно включился в работу по купле-продаже автомобилей марки “ГАЗ”, и объемы продаж за квартал выросли на 25 %. С каждой операции он получал хорошее вознаграждение в размере 5 % от выручки. Он был нежадный, и денег вполне хватало на семью и удовольствия. Первое время он четко соблюдал философию предприятия, запрещающую выпивку в рабочее время и интимные отношения между сотрудниками. Порядок на предприятии четко поддерживал энергичный директор Николай, основатель предприятия и его совладелец. Ближайшими помощниками были заместитель директора Владимир, секретарь Наташа и юристконсульт Мария.

Дела на предприятии шли успешно, за квартал прибыль составила свыше 50 000 долл. Фирма искала новых поставщиков иномарок, и директор решил уехать для изучения рынка и опыта дилерской работы в длительную командировку в Германию. Юристконсульт Мария должна была сопровождать директора в командировке, т.к. знала немецкий язык, однако в последний

момент отказалась, ссылаясь на семейные обстоятельства (у нее был ревнивый муж). Два года назад у Николая с Марией возник любовный роман, одно время они даже подумывали о создании своей семьи, но потом решили подождать, т.к. в обеих семьях были дети. На работе интимные отношения не афишировались, хотя некоторые сотрудники догадывались.

Во время командировки обязанности директора исполнял заместитель директора Владимир – знающий и образованный, с большим опытом, компанейский, широкой души человек. Он был ближайшим другом директора, который для него был сдерживающим фактором. Зарубежная командировка директора была успешной, удалось заключить ряд выгодных контрактов на поставку подержанных иномарок «BMW» и «Audi» в Россию. В коротких сеансах телефонной связи директор получал информацию, что дела на фирме идут хорошо. Шел конец 1993 г. Российское Правительство внезапно ввело большие таможенные пошлины на поставку иномарок. Возвращение директора на предприятие было встречено с радостью всем коллективом, дела в фирме по продаже автомобилей «ГАЗ» шли успешно, и коллектив упробил не горевать о ставшем невыгодным зарубежном контракте. Включившись в оперативное управление, директор не сразу обратил внимание на ряд внешне не связанных обстоятельств.

Так, анализируя годовой баланс, в начале февраля он обнаружил, что вместо прибыли 50 000 долл. предприятие имеет убытки в размере 20 000 долл. при увеличении объемов продаж и товарных запасов, по сравнению с уровнем предыдущего года. Выросли расходы на сбыт продукции, складские и представительские расходы. По коммерческому подразделению Сергея все расходные документы были в порядке и подписаны Владимиром. В откровенной беседе с Николаем он признал, что в отсутствие директора «молодежь подружилась», часто обедали с шампанским с его участием: так получилось, что осенью в фирме было много дней рождения. Большие подотчетные суммы, взятые в кассе, числились за Сергеем, который брал их на проведение коммерческих операций и сказал, что скоро отчитается.

Другой тревожный сигнал возник после празднования 8 Марта, который все сотрудники отмечали в ресторане. Директору на следующий день позвонила мать Марии и спросила, где ее дочь. В семье скандал, т.к. Мария не ночевала дома. Директор вспомнил, что молодежная группа (Сергей, Евгений, Мария и Наташа) оставалась в ресторане после его ухода. После праздников откровенный разговор с Евгением не получился; он утверждал, что они провели ночь в разных местах и с девушками не были. Хотя подозрение росло, но директор продолжать доверять своим помощникам. Он твердо следовал правилу «не пойман – не вор». Настораживало и то обстоятельство, что отношения с Марией стали более прохладными, хотя на работе она вела себя внешне так же. Главный бухгалтер предложила сделать внеплановую ревизию склада, чтобы определить источники убытков и списания Сергеем недостающих сумм. Ревизия выявила целый ряд нарушений.

1. Крупная недостача запасных частей и их «пересортица» на складе предприятия, который находился в другой части города.

2. Завышенные складские и снабженческие расходы, не подтвержденные документами (“липовые акты и чеки”).

3. Растрата подотчетных сумм, взятых на приобретение запасных частей и полученных от покупателей за поставленные товары.

Все эти операции проходили через заместителя директора Сергея. Акт ревизии он подписал и заверил, что деньги вернет в кассу в месячный срок.

Через неделю Сергей подал заявление об увольнении по собственному желанию, не возвращая деньги и не приходя на работу. За ним числилось около 20 000 долл. Телохранитель Евгений обещал принять меры, но он уже вышел из доверия директора и надежда на его помощь была минимальной.

Директор дал задание юристконсульту оформить дело о взыскании долга в судебном порядке. Ознакомившись с бухгалтерскими документами, она расплакалась и призналась директору: «Незадолго до Вашего отъезда в Германию Сергей начал соблазнять меня, подарил золотое кольцо и дорогое

платье, угощал шампанским, был такой остроумный и ласковый, и я в него влюбилась. К нашей компании присоединились Евгений и Наташа. Вы же знаете, она живет одна. Поэтому я отказалась ехать с Вами в Германию, сославшись на ревнивого мужа. После Вашего отъезда порядок в фирме стал свободный и началась веселая жизнь. Через несколько дней у меня с Сергеем установилась интимная связь. Мы веселились в компании вчетвером, часто выпивали на работе, а потом уезжали на служебную квартиру. В офисе мы старались быть сдержанными в чувствах, работали хорошо, поэтому сослуживцы сразу не обратили внимания. Некоторые догадывались, но Вам не сказали, боялись, что Вы нас уволите. Ваш заместитель Владимир догадывался, но ведь он и сам любитель вина и женщин. За все платил Сергей, говоря, что у него имеются средства на представительские расходы, а Евгений жадный, пил за чужой счет и никогда не платил. Вам он, конечно, ничего не сказал. Простите меня Христа ради, но я не знала, что Сергей растратил такие деньги. Куда он их дел?»

Последующий анализ показал, что заместитель директора Владимир и главный бухгалтер Ирина к растрате денег не имеют прямого отношения. Ирина снизила бдительность под влиянием обаяния Сергея и традиционной обстановки доверия в фирме и подписывала иногда чистые бланки доверенностей. Юрисконсульт Мария, секретарь Наташа и телохранитель Евгений по документам не проходили, хотя принимали участие во всех «мероприятиях».

Задание для самостоятельной работы

1. Какие ошибки совершил руководитель?
2. Что должен сделать директор для возвращения денег от Сергея?
3. Какие кадровые решения должен принять директор?
4. Что необходимо сделать в бухгалтерии фирмы?

Кейс № 5. Предприятие «Рассвет» ожидает

восхода экономической жизни

Описание кейса

Унитарное предприятие «Рассвет» машиностроительного профиля, долгое время в прошлом занимавшее уверенные позиции в хозяйстве города, в настоящее время пребывает в ожидании лучшей жизни. Прочное положение исполнителя государственных заказов основательно пошатнулось после переориентации экономики страны на рыночные отношения. Начавшиеся в России экономические и социальные реформы превратили некогда преуспевающий завод в хронического должника, месяцами не способного рассчитаться со своими работниками.

Привычка получать готовые технико-экономические решения запуска новой продукции из рук специализированных научных учреждений высушила творческий потенциал технической элиты предприятия.

Основным направлением производственной деятельности был выпуск электротехнического оборудования и его монтаж для государственных нужд крупными сериями. Конечная продукция в основном собиралась из поступающих по государственному разрядкам комплектующих из многих регионов страны. Собранная на базе автомобильного шасси техника широко использовалась во многих городах и на крупных предприятиях для поддержания хорошего санитарного состояния, сбора и утилизации отходов.

Предприятие не отказывалось от выпуска продукции массового спроса – товаров народного потребления. Наиболее крупным товаром был кухонный комбайн. Но удельный вес ТНП в доходах был незначительным.

Высокие требования со стороны заказчика, жесткое регламентирование основных характеристик производимой продукции обусловили достижение высокого уровня квалификации технических кадров и руководящих работников. Жесткость правил внутреннего распорядка, строгость трудовой

и бытовой дисциплины способствовали выпуску высококачественной продукции.

В регулировании широкого круга вопросов как внутренней жизни, так и производственного плана сильные позиции имели партийная организация и профсоюз

В связи с экономической реформой объем заказов от областных администраций и государственных предприятий резко сократился. Доходы от производства товаров широкого спроса не могли обеспечить развитие или благополучие предприятия.

Ухудшение финансового положения вызвало неритмичность производственного цикла, снижение загрузки мощностей и уровня заработной платы работников. Вознаграждение за труд стало выплачиваться с задержкой.

Снижение уровня производственных показателей вызвало ухудшение социальной и трудовой атмосферы в коллективе предприятия. За два последних года уволилось около 600 человек. Участились факты нарушения трудовой дисциплины.

В сложившихся условиях руководство отраслью и местные власти произвели смену директора. Новый руководитель предпринял ряд мер, призванных способствовать выходу из кризисной ситуации. Опираясь на старые связи он добился некоторого поступления финансовых ресурсов из местного бюджета и из министерства, а также отсрочек платежей в госбюджет. Был сформирован отдел маркетинга и внешних связей. Из лучших вузов города приняты на работу молодые специалисты в области дизайна, маркетинга, менеджмента.

Предпринимались попытки выйти на международные рынки с самостоятельной продукцией, базирующейся на агрегатах, создаваемых на автомобильном шасси. Подписанные протоколы о намерениях не имели продолжения.

В условиях засилья низкокачественного зарубежного ширпотреба бытового назначения проваливаются проекты предприятия противостоять импорту как за счет внедрения на рынок собственных разработок бытовой техники (кухонного комбайна), так и выпуска копий с западных образцов.

Выпускаемые бытовые изделия явно проигрывали импортным конструкциям из-за низкого качества дизайна, громоздкости, низкого уровня эргономики и высоких цен.

Набранная группа молодых дизайнеров пока не смогла себя проявить на уровне оформления товаров народного потребления.

Маркетинговый отдел в значительной мере занят реализацией товаров, получаемых по бартеру.

Станочный парк, несмотря на процессы быстрого морального и физического старения, находится в состоянии, позволяющем производить достаточно сложное и трудоемкое оборудование.

Привлекаются к работе в аппарате управления предприятием выпускники вузов, но их крайне ограниченный жизненный опыт, отсутствие производственно-хозяйственных навыков в столкновении с традициями предприятия становятся факторами, препятствующими быстрой адаптации и эффективному включению в работу.

Социальная инфраструктура предприятия, в свое время обеспечившая определенную стабильность кадрового состава, в настоящее время превратилась в тяжелую финансовую нагрузку.

Снижение дисциплины проявляется не только в пьянстве, антиобщественном поведении, но и в разбазаривании сырья и материалов, в нецелевом использовании оборудования для обеспечения личных потребностей.

Предприятие реализует производимые товары массового спроса преимущественно через свой магазин. Через другие торговые организации реализация идет по разовым контрактам.

Новички жалуются на жесткую иерархическую структуру, причем как в системе должностных, рабочих отношений, так и в области неформальных контактов. Большой вес и признание в коллективе имеют работники с солидным стажем, и легковесное отношение наблюдается к новичкам. Большое значение придается старым заслугам.

Руководители высшего звена управления в разговорах очень высоко оценивают нового директора и все надежды на

выход из кризисной ситуации связывают с его пробивной способностью и активностью.

Высказывания некоторых работников предприятия.

Молодой специалист, пришедший из вуза:

«Ощущаешь какое-то скептическое отношение к себе и взгляд сверху. Как будто я ниже всех ростом и гожусь только для переноски бумаг.»

Молодой специалист дизайнер:

«У нас хрестоматийная ситуация по известной фразе Г. Форда, сказанной им художникам в отношении окраски его знаменитой модели Т-1: Вы можете раскрасить ее любой краской, но если только она будет черной.»

Начальник производственного отдела:

«Раньше была система оплаты труда, где все было нормировано. Человеку абсолютно не надо было проявлять инициативы в том, чтобы повышать свой инженерный или экономический уровень. Люди привыкли так работать. К сожалению, система оплаты труда не сильно изменилась на государственных предприятиях. Нормативные документы также поступают, такие же «вилки окладов». С моей точки зрения, это является сдерживающим фактором.

Самая главная проблема в том, чтобы материалы и комплектующие шли без перебоев. Завод не всегда в состоянии приобретать материалы по сложившимся ценам.

На заводе существует отдел технического контроля. Если необходим сертификат качества на нашу продукцию, то он представляет. Без сертификата качества запрещено отправлять продукцию с завода.»

Начальник отдела маркетинга и внешнеэкономических связей:

«Маркетинг у нас, как и во всей стране, имеет зачаточное состояние. Люди прожили многие годы в системе, где не надо было никакого маркетинга, была централизованная экономика, Госплан. Люди, к сожалению, просто не научились пока работать.

Своих потребителей мы знаем. Участвуем в международных и региональных выставках. Ездим в такие

центры, как Нижний Новгород, на известную Нижегородскую ярмарку. Там демонстрируем наши изделия и предлагаем их потребителям. Дальше мы рассылаем конкретным потребителям материалы с нашими предложениями, с прайс-листами.

Главы региональных администраций обращаются в наше министерство, чтобы оно заказало нам и оплатило за счет федерального бюджета производство техники. Вся беда в отсутствии денег внутри страны. А техника у нас достаточно серьезная и стоит достаточно большое количество денег. Какое-то частные лица, маленькие фирмы не могут по таким ценам купить нашу продукцию. Все деньги идут из областных или федерального бюджетов. В этом плане, если бы сейчас правительство пересмотрело бы свое отношение к бюджету и четко бы определило по направлениям, сколько нужно по нашим статьям, нормально выделяло бы на это деньги, завод жил бы неплохо.»

Начальник отдела кадров:

«Предприятие у нас по годам старое, молодежи очень мало, поэтому и переломить психологию человека очень трудно. Тем не менее мы сейчас пытаемся подбирать молодых ребят. Но как только они становятся настоящими ценными специалистами, то сразу уходят туда, где платят больше.

Люди привыкли строго подчиняться начальнику, не привыкли брать на себя ответственность, перекладывая ее на вышестоящего руководителя. То, что сказал начальник, будешь делать. Не сказал начальник – не делаешь.

Сегодня, можно сказать, нет угрозы заводу стать неуправляемым из-за падения трудовой дисциплины. Хотя есть нарушения, прогулы, пьянки. Уровень дисциплины сложно оценить, так как нет стопроцентной загрузки предприятия. Что говорить о прогуле, когда сегодня 10 человек ушло в отпуск без содержания. А за последние два года 600 человек уволилось.»

Начальник планово-экономического отдела:

«Планирование финансов входит в обязанность директора. У нас не получается планирования, так как за прошлый год мы не получили за отгруженную продукцию денег. У нас продукцию забрали, она нужна была, но деньги до сих пор не

перевели. Есть у нас, конечно, предположения, расписано все, что, куда должны мы заплатить, какой долг по зарплате, сколько на комплектующие, налоги. Все это у нас есть. Но мы не можем сказать, когда нам на все это поступят финансы.»

Директор:

«Первая задача – это изыскание источников финансирования. Здесь используем разные пути, в том числе работаем и с ценными бумагами. Вторая проблема заключается в том, что у нас сегодня нет «валютодобывающих» производств. Появляются заказы, но они пока прорабатываются. Поэтому сейчас осваиваем новые технологические процессы, для того, чтобы к 2000 г. твердо встать на ноги.

Привить руководящему составу новое мышление могу, прежде всего, личным примером.»

Задание для самостоятельной работы

На следующей неделе должна состояться встреча директора предприятия «Рассвет» с губернатором области. Унитарное предприятие «Рассвет» имеет большую задолженность по налогам в федеральный и местный бюджет. Губернатор не раз подчеркивал в своих выступлениях то, что основной ресурс предприятия – это ресурс менеджмента. Директору предприятия необходимо будет на этой встрече представить долгосрочный план развития предприятия для преодоления возникших проблем.

Кейс № 6. Фирма «КВАДРО»: Кадровые решения

Описание кейса

Фирма «КВАДРО» была создана в 1993 г. выпускниками одного из крупных московских технических вузов. Сначала фирма занималась сборкой и продажей телефонных аппаратов с автоматическим определителем номера, затем посреднической

деятельностью на рынке множительной техники. В конце 1994 г. сменился состав учредителей и «КВАДРО» стала специализироваться на сборке и продаже компьютерной техники (так называемая «красная сборка»). Сейчас положение фирмы стабильно: имеет постоянных клиентов, сложились прочные связи с поставщиками комплектующих и партнерами в различных городах России. Офис «КВАДРО» расположен в Москве, в пределах Садового кольца. На сегодняшний день штат фирмы насчитывает 17 человек (организационная схема приведена в приложении).

Месяц назад Ваш старый знакомый, один из учредителей, предложил Вам возглавить отдел сбыта фирмы «КВАДРО», описав ее как преуспевающую и перспективную (должностные обязанности сотрудников отдела приведены в приложении). За два месяца до этого генеральный директор фирмы провел структурную реорганизацию отделов и набор дополнительного персонала, которые были вызваны расширением сети региональных партнеров. Одновременно с переходом на новую работу Вы приступили к изучению курса «Эффективный менеджер» в Открытой школе бизнеса.

Проработав несколько дней, Вы поняли, что работа в отделе организована не самым эффективным образом. Поскольку целостной картины у Вас еще не сложилось, Вы решили не торопиться с конкретными выводами, а просто фиксировать недостатки, которые Вы замечали в ходе ежедневной работы отдела. Прошло 30 дней, и перечень недостатков в организации работы оказался достаточно внушительным:

- Несмотря на то, что в организации существует компьютерная сеть, две сотрудницы, ответственные за работу с клиентами не умеют работать с ней и передают друг другу информацию о клиентах, записывая ее на дискеты.

- Третий сотрудник отдела, ответственный за работу с клиентами, значительную часть рабочего времени занимается усовершенствованием своего компьютера, устанавливая все более изощренное программное обеспечение и осваивая его.

- ОРК постоянно жалуются на рутинный и однообразный характер заботы, который не позволяет им реализовать свой

потенциал. По их мнению, какие-либо перспективы служебного роста у них отсутствуют.

- ОРК не могут предоставить клиенту исчерпывающую информацию по телефону без согласования с производственным отделом. На практике это выглядит так: клиенту предлагают подождать, пока сотрудник не свяжется с производственным отделом и не уточнит определенные детали заказа.

- Нередки ситуации, когда клиент интересуется наличием определенной конфигурации компьютера и получает от сотрудниц отрицательный ответ, хотя при определенной компьютерной грамотности можно предложить клиенту другой вариант, отвечающий его потребностям.

- Стенды в демонстрационном зале запираются на ключ, который находится у менеджера производственного отдела, отвечающего за сохранность и работоспособность компьютерной техники в демонстрационном зале. Поскольку его работа предполагает постоянные разъезды, то нередко возникают ситуации, когда клиенту нельзя показать интересующий его товар «живьем».

- Возникают ситуации, когда ОРК оформляют клиентам документы на покупку товара при отсутствии его на складе в нужном количестве. Это заканчивается извинениями и просьбой зайти в следующий раз.

- Если один из сотрудников ОРК по какой-либо причине не выходит на работу, возникают сложности в работе с клиентами: оформленный заранее договор находится в компьютере отсутствующего сотрудника и имя файла договора, как правило, неизвестно. Все оформление приходится проводить заново.

- Система оплаты в фирме такова, что сотрудники получают небольшие суммы в качестве зарплаты, а существенная часть получаемых ими денег оформляется как премия, размер которой утверждает генеральный директор. Такая система во многом обусловлена соображениями финансового отдела. На практике это приводит к тому, что сотрудники не знают точно, какую сумму они получают в конце месяца, и не понимают критериев оценки своей работы и начисления премий. Это порождает различные слухи о влиянии личных отношений с генеральным

директором на размер премии.

- Работники демонстрационного зала являются старожилками фирмы и, по их мнению, проработав полтора года, они вправе требовать значительной прибавки в жаловании. При этом они не видят прямой связи между своим качеством обслуживания клиентов и размерами вознаграждения.

С этим списком Вы пришли к генеральному директору, желая обсудить с ним сложившуюся в отделе ситуацию. Перебив Вас примерно на середине повествования, он сказал: «Я готов обсуждать конкретные предложения по улучшению работы отдела, а не заниматься перечислением существующих недостатков, многие из которых мне и так известны. Насколько я знаю, Вы сейчас изучаете менеджмент, вот и примените полученные Вами знания на практике».

Информация о сотрудниках отдела сбыта

Сотрудники, ответственные за работу с клиентами:

1. Мария Петрова.

Закончила в 1984 г. биологический факультет МГУ, кандидат биологических наук. Работала старшим научным сотрудником в Академии сельского хозяйства. Замужем, двое детей-школьников. В фирме «КВАДРО» с февраля 1995 г.

2. Инга Волгина.

Студентка V курса вечернего отделения Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. Кандидат в мастера спорта по лыжам. Любит очень модно и экстравагантно одеваться.

3. Андрей Сухарев.

24 года, выпускник МВТУ им. Н.Э. Баумана. Увлекается компьютерной графикой и подрабатывает заказами на разработку фирменного стиля (эскизы логотипов, визитных карточек и товарных знаков).

Работники демонстрационного зала:

1. Зураб Киладзе.

27 лет, выпускник МФТИ. Женат, двое детей дошкольного возраста. Увлекается восточными единоборствами и нетрадиционной медициной. Работает в фирме с середины 1993

г.

2. Сергей Чуб.

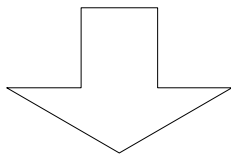
37 лет, по образованию инженер системотехник, в 1982 г. закончил МАИ, работал по специальности в одном из «закрытых» НИИ. После сокращения пробовал организовать свое дело, продавая бытовую электротехнику. Разведен, имеет взрослую дочь. Работает в фирме с середины 1993 г.

Задание для самостоятельной работы

Вы договорились о следующей встрече через десять дней. Готовясь к предстоящей встрече. Вы решили изложить свои мысли по следующим вопросам:

1. Рекомендации, по усовершенствованию работы отдела.
2. Обоснование этих рекомендаций на основе теорий мотивации.

Организационная схема фирмы «Квадро»



Основные обязанности сотрудника отдела сбыта

- 1) Сотрудники ответственные за работу с клиентами (3 человека):
 - ответы на телефонные звонки;
 - оформление договоров о продаже и гарантийной документации;
 - расчеты с клиентами;
 - составление и размещение рекламы фирмы.
- 2) Работники демонстрационного зала (2 человека):
 - демонстрация компьютерной техники;
 - консультации клиентов.

Кейс № 7. Управление «сокращением» в фирме

«Эффект»

Описание кейса

Вы руководите отделом маркетинга коммерческой фирмы «Эффект», занимающейся производством и реализацией разнообразной продукции кожгалантереи. В фирме нет профсоюза.

Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы Вам необходимо уволить одного из работников отдела. Все работники занимают одинаковую должность «маркетолог» и получают примерно одинаковую заработную плату. Взысканий указанные сотрудники не имеют.

Квалификационные характеристики на каждого из кандидатов на сокращение представлены в таблице.

Квалификационные характеристики	Кандидаты на сокращение			
	Миронова Вера Владимировна	Колесников Валерий Федорович	Филимонов Георгий Николаевич	Колосова Елена Михайловна
Возраст	34	27	45	51
Образование	Высшее экономическое	Среднее спец. учится на вечернем отделении экономического вуза	Высшее техническое	Высшее экономическое
Стаж работы в фирме	6 лет	2 года	4 года	12 лет
Семейное положение	Разведена, имеет двух детей-	Холост, на иждивении мать-	Женат, имеет 18 летнего	Замужем, взрослые дети

	школьников	пенсионерка	сына-студента	
Отношение к работе	Ответственный сотрудник, но работает медленно	Хороший работник, инициативен, предприимчив	Хороший работник, обязательен, аккуратен	Средний работник, недостаточно инициативен
Отношения в коллективе	Коллеги относятся к ней хорошо, общительна, но подвержена перепадам настроения	Всегда готов помочь, приятен в общении	Принципиален, интроверт, не очень ладит с коллегами	Пользуется авторитетом в коллективе, общительна, всегда готова помочь
Перспективы карьеры	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность после окончания вуза	Хотел бы получить лучшую должность	Хотела бы сохранить прежнюю должность

Задание для самостоятельной работы

1. Определите какой информации недостаточно для принятия объективного решения.
2. Подберите и обоснуйте кандидатуру на сокращение.
3. Продумайте процедуры процесса сокращения сотрудника.
- 4.

МИНИ-КЕЙСЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Ситуация 1

Исходные данные. Между двумя вашими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи. Выберете и обоснуйте свой вариант по ведению в этой ситуации:

а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

Ситуация 2

Исходные данные. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Постановка задачи. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

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

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

в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Ситуация 3

Исходные данные. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 4

Исходные данные. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи. Как вы начнете беседу при встрече?

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу;
- б) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;
- г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 5

Исходные данные. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи. Как вы ответите на звонок?

- а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;
- б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку? оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;
- в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;
- г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо вызовите врача».

Ситуация 6

Исходные данные. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Постановка задачи. Какую выберете Вы и почему?

- а) «чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

б) «все это мелочи, главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 7

Исходные данные. Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации вам срочно необходимо переукомплектовать несколько бригад (бюро) согласно новому штатному расписанию.

Постановка задачи. По какому пути пойдете Вы и почему?

а) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива или руководству предприятия;

б) предложите решать этот вопрос отделу кадров — ведь это их работа;

в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);

г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Ситуация 8

Исходные данные. Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Вас не все работники коллектива знают в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

Постановка задачи. Как вы себя поведете?

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

г) прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Ситуация 9

Исходные данные. Опытный токарь 5-го разряда т. Петров работает на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливают на ремонт. Рабочий неоднократно просил мастера перевести его на станок новой, более совершенной конструкции. При этом он обращал внимание мастера на то, что молодые токари, работающие на новых станках типа ИЛ62, значительно перевыполняют нормы, а ему, квалифицированному рабочему, с трудом удается выполнить норму выработки, и его месячная заработная плата меньше, чем он мог бы получить, работая на новом станке.

На механическом участке, которым руководит мастер Иванов, морально и физически устаревшего оборудования насчитывается около 40%. Это обуславливает постоянный недостаток кадров станочников, так как вновь нанимаемые рабочие не хотят работать на старых станках.

В настоящее время на участке имеется только одна свободная смена на относительно новом токарном станке. На это место мастер намерен поставить вновь наняемого работника, который поступает на завод с условием, что ему будет предоставлена возможность работать на новом станке.

Предвидя и другие жалобы на плохое оборудование, мастер с помощью технолога цеха и нормировщика убедил руководство отдела труда и заработной платы завода в необходимости ввести коэффициент к нормам выработки для токарей, работающих на устаревших станках.

На совещании у главного инженера начальникам цехов и мастерам было разъяснено, что в настоящее время не представляется возможным заменить все морально и физически устаревшее оборудование. Кроме того, ряд станков по своему состоянию: не подлежит списанию и его экономически выгодно еще некоторое время использовать.

Мастер узнал, что из пяти токарных станков, выделенных участку на год, два предназначены для пополнения парка: в связи с увеличением объема выпускаемой продукции. В порядке замены изношенного оборудования, будет, получено три станка, что составляет около 1/3 потребности участка, поступление новых станков предусматривается во II квартале — 1, в III квартале — 2 и в IV квартале — 2.

Ситуация рассматривается по состоянию на январь текущего года. О графике получения новых станков мастер пока не ин формировал коллектив участка,

Дефицит станочников на участке в настоящее время составляет шесть человек. К концу года — по мере роста планового задания и станочного парка (на 2 единицы) — потребуется принять на работу еще четыре человека.

С целью привлечения кадров мастер решил ставить на новые станки в основном вновь принимаемых рабочих. Тем самым он надеялся избежать и 84 возможных конфликтов в коллективе, связанных с тем, что на новый станок будет переведен Петров, а не Сидоров. К тому же мастер был уверен, что введение коэффициента к нормам выработки на старых ставках удовлетворит рабочих и поможет полностью укомплектовать участок кадрами.

Однако токарь Петров заявил, что, если его не переведут на новый станок, имея в виду освободившуюся смену, он подаст заявление об уходе.

Слушателям предлагается:

1. Оценить решение мастера в изложенной ситуации.
2. Предложить свой вариант решения задачи.

Ситуация 10

Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы. Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления -человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

Вопросы:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если «да», то почему?
2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично.

Ситуация 11

Ознакомьтесь с ситуацией на предприятии и ответьте на вопросы

Евгений Хохлов назначен внешним управляющим на Н-ский машиностроительный завод по выпуску двигателей для большегрузных автомобилей. Евгению 35 лет, имеет высшее техническое образование, прошел специальную подготовку в области антикризисного управления.

До назначения на должность Евгений несколько раз посещал предприятие вместе с руководителями территориального агентства по банкротству, встречался с некоторыми из его руководителей и достаточно подробно ознакомился с существующей документацией предприятия. После решения арбитражного суда о передаче предприятие во внешнее управление А.М. Аркадьев, бывший директор завода, ушел в отпуск, чтобы затем уволиться и уйти на пенсию по возрасту. Управленческий персонал завода, проработавший на предприятии много лет, старше среднего возраста (50-60 лет). Евгений считает, что поскольку с бывшим руководителем их связывают многие годы совместной работы и, возможно, дружеские отношения, они могут отнестись к нему не очень доброжелательно. Кроме того, один из лидеров прежнего состава руководства — главный инженер М.Л. Осетров — выставил от предприятия свою кандидатуру на должность внешнего управляющего, но не прошел конкурс.

Из молодых руководителей можно отметить заместителя директора по маркетингу Ю.А. Федотова — специалиста в области рекламы, проработавшего на предприятии четыре месяца и старающегося найти для предприятия варианты сбыта двигателей, а также А.В. Капитонова, начальника отдела снабжения (40 лет), имеющего широкие контакты с предприятиями-смежниками.

Руководитель отдела кадров Н.Н. Филимонова (50 лет), педагог по образованию, работает на предприятии два года, прошла краткосрочные курсы по переподготовке, имеет хороший контакт как с руководителями, так и с рабочими. Она

душой болеет за предприятие и с надеждой смотрит на нового руководителя.

Евгений понимает, что успех первых месяцев во многом будет зависеть от авторитета, который он сможет завоевать у управленцев, рабочих, а также тех кадровых решений, которые он примет.

Завтра у Евгения первый официальный рабочий день.

Вопросы:

1. Разработайте сценарий знакомства Евгения с работниками управленческого персонала предприятия в ходе совещания (цели, временной график, результаты, материалы для раздачи руководителям).

2. Опишите стратегию разговора Евгения с руководителем отдела кадров (цели, запрос на кадровую информацию, способы привлечения на свою сторону).

МАТЕРИАЛЫ К РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ РАБОЧЕГО МЕСТА

Описание модели рабочего места

Модель рабочего места – это совокупность требований к сотруднику и его рабочему месту.

Полная модель рабочего места включает в себя следующие компоненты:

1. Кадровые данные (возраст, пол, семейное положение, социальное положение, внешность). Источники: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании, фотография, собеседование.

2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник.

Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника. Определяются путем психологического тестирования и социологического опроса.

6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация. Определяются путем психологического тестирования работника, наблюдения.

7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен. Выявляются посредством медицинского обследования и (или) наведения справок.

8. Уровень квалификации. Определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9. Служебная карьера. Определяется на основе анкеты, резюме, наведения справок.

10. Хобби (увлечения). Выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11. Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.

12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.

13. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения. Определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. Выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

15. Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государственных стандартов.

Задание для самостоятельной работы

Разработать модель рабочего места должности, на которую претендует студент после окончания вуза.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

а) Основная литература

1. **Карякин, А.М.** Управление человеческими ресурсами / А.М. Карякин, В.В. Великороссов; ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина». – Иваново, 2012.
2. **Карякин, А.М.** Организационное поведение / А.М. Карякин; ГОУ ВПО «Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина». – Иваново, 2005.
3. **Аширов, Д.А.** Организационное поведение /Д.А.Аширов. – М.: Проспект, 2006.
4. **Карякин А.М.** Командная работа: основы теории и практики / А.М. Карякин ГОУ ВПО «Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина». – Иваново, 2009.

б) Дополнительная литература:

1. **Гительмахер, Р.Б.** Конфликт: Социально-психологический аспект / Р.Б. Гительмахер, А.С. Коголовская, Ю.Б. Марушкин. – Иваново: Иван. гос. ун-т, 1995.
2. **Машков, В.Н.** Психология управления / В.Н. Машков. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000.
3. **Пугачев, В.П.** Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом / В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2000.
4. **Самыгин, С.И.** Психология управления / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д.: Изд-во «Феникс», 1997.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. **Милден, П.** Сборник кейсов по российскому бизнес менеджменту // Под ред. П. Милдена, В. Русинова. – Иркутск, 1999.
 2. **Егоршин, А.П.** Мотивация трудовой деятельности / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2003.
- Карякин, А.М.** Управление человеческими ресурсами / А.М. Карякин, В.В. Великороссов; ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина». – Иваново, 2012.

Учебно-методическое издание

АБДУХМАНОВ Халим Абдуллович
КАРЯКИН Александр Михайлович

Управление персоналом предприятия

Практикум

Подписано в печать

Формат 60 x 84/16

Усл. печ. л.

Тираж 100 экз.

Заказ №

Изд. № 288'

150048, г. Ярославль, Московский проспект, д. 151.
Типография Ярославского филиала МИИТ