

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«**Российский государственный гуманитарный университет**»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИСТОРИКО-ЭКОНОМИКИ. УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра менеджмента

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

38.03.01 Экономика

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

Международная экономическая деятельность

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очная, очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2022

## МЕНЕДЖМЕНТ

### Рабочая программа дисциплины

#### Составители:

д-р. эконом. наук, профессор, зав. кафедрой Н.В. Овчинникова

канд. истор. наук, доцент, профессор кафедры О.Ю. Артемов

канд. техн. наук, доцент, профессор кафедры Г.А. Шишкова

канд. эконом. наук, доцент, доцент кафедры М.А. Лашкевич

канд. эконом. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга С.А. Овчинников

канд. истор. наук, доцент, доцент кафедры К.А. Чистякова

канд. истор. наук, доцент кафедры С.И. Горелова

#### УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 6 от 13.04. 2022 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1. Пояснительная записка</b>	4
1.1. Цель и задачи дисциплины	4
1.2. Перечень, планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы	5
<b>2. Структура дисциплины</b>	5
<b>3. Содержание дисциплины</b>	6
<b>4. Образовательные технологии</b>	9
<b>5. Оценка планируемых результатов обучения</b>	10
5.1. Система оценивания	10
5.2. Критерии выставления оценок	11
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	12
<b>6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины</b>	20
6.1. Список источников и литературы	20
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	21
<b>7. Материально-техническое обеспечение дисциплины</b>	22
<b>8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья</b>	22
<b>9. Методические материалы</b>	23
9.1. Планы практических (семинарских) занятий.	23
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ	41
9.3. Иные материалы	41
<b>Приложения</b>	42
Приложение 1. Аннотация дисциплины	

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины* – формирование у студентов глубоких фундаментальных теоретических и практических знаний, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности современных организаций и оптимизировать их работу с учетом последних достижений и передового опыта в области менеджмента.

*Задачи дисциплины:*

– ознакомить студентов с концепцией и основными понятиями менеджмента организации, как особой области знаний и профессиональной сферой деятельности менеджера, связанной с управлением организацией;

– рассмотреть основные аспекты современного менеджмента и дать представление об интегрированном подходе в вопросах концептуальной теории управления и менеджмента, и практики менеджмента в организациях различных форм собственности.

– дать представление о характере и особенностях менеджмента в отечественной и зарубежной управленческой практике; задачах профессионального менеджера по управлению современными организациями и производством с учетом специфики менеджмента России;

– ознакомить с внедрением новых принципов, форм, структур и методов управления коллективами людей во имя достижения высоких социально-экономических результатов.

– рассмотреть научно-практические подходы и образцы современного управления, доминирующие в той или иной социально-культурной среде, исходя из принципов цивилизованных рыночных отношений.

### 1.2. Перечень, планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; определяет роль каждого участника в команде	<i>Знает:</i> эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде. <i>Умеет:</i> предвидеть результаты личных действий и организует работу команды для достижения заданного результата. <i>Владеет:</i> демонстрирует понимание результатов личных действий; определяет последовательность шагов для достижения поставленной цели и контролирует их выполнение.
	УК-3.2. Эффективно взаимодействует с членами команды; участвует в обмене информацией, знаниями и опытом; содействует презентации результатов работы команды; соблюдает этические нормы взаимодействия	<i>Знает:</i> разные виды коммуникации (устную, письменную, вербальную, невербальную, реальную, и др.) для руководства командой и достижения поставленной цели. <i>Умеет:</i> учитывать в совместной деятельности особенности поведения и общения разных людей. <i>Владеет:</i> методами эффективного взаимодействия с другими членами команды, в том числе участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.

<p>УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки и образования в течение всей жизни</p>	<p>УК-6.1          Определяет цели собственной деятельности, оценивая пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов          УК-6.2          Формулирует цели собственной деятельности, определяя пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов</p>	<p><i>Знает:</i> возможности применения своих ресурсов и их пределов для успешного выполнения порученной работы.  <i>Умеет:</i> проявлять интерес к учебе и использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков.  <i>Владеет:</i> оценкой эффективности использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата.</p>
<p>ОПК-5. Способен осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с нормами профессиональной этики, нормами права, нормативными правовыми актами в сфере экономики, исключая противоправное поведение</p>	<p>ОПК-5.1          Знает и применяет в профессиональной деятельности нормы профессиональной этики</p>	<p><i>Знает:</i> специфику и проблемы этики управления в современном социуме; специфику управленческого общения и основные этические аспекты работы управляющего с коллективом.  <i>Умеет:</i> выявлять этические дилеммы, возникающие в процессе управления на различных уровнях, определять причину возникновения и находить способы решения по их устранению.  <i>Владеет:</i> инструментарием формирования и поддержания благоприятного морально-этического климата в коллективе и делового (служебного) этикета.</p>
	<p>ОПК-5.2          Осуществляет профессиональную деятельность в соответствии с нормами права, нормативными правовыми актами в сфере экономики, исключая противоправное поведение</p>	<p><i>Знает:</i> важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.  <i>Умеет:</i> устанавливать приоритеты собственной деятельности, выстраивая планы их достижения.  <i>Владеет:</i> методами оценки разнообразных ресурсов (личностных, психофизиологических, ситуативных, временных и т.д.), используемых для решения задач самоорганизации и саморазвития.</p>

### 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин и прохождения практик: «Правовые основы деятельности хозяйствующих субъектов», «Экономика организаций», «Основы предпринимательства».

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Корпоративные финансы», «Финансы организаций».

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 з.е., 72 ч.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
5	Лекции	20
5	Семинары/лабораторные работы	22
Всего:		42

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часа(ов).

### 3. Содержание дисциплины

	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Сущность и содержание менеджмента, основные понятия.	<p>Исторические и социально-экономические предпосылки возникновения профессионального менеджмента. Школа научного управления и её значение в повышении производительности труда. Административная школа и комплексное управление предприятием. Школа человеческих отношений и ее роль в интеграции и установлении «подлинной гармонии интересов» между работниками и администрацией (неоклассицизм). Школа поведенческих наук (бихевиоризм) и её исследования. Школа науки управления и количественный анализ качества принятия оптимальных решений.</p> <p>Управление и менеджмент. Основные понятия и их сравнительная характеристика: этимология, содержание, границы применения. Исторические и социально-экономические предпосылки возникновения профессионального менеджмента.</p> <p>Менеджмент как теория, практика и искусство управления. Менеджмент как организация управления фирмой. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений.</p> <p>Цели, задачи и уровни менеджмента. Цели и ценности высшего руководства. Менеджер и его задачи. Требования к профессиональной компетенции менеджера. Целевое управление организацией. Концепция управления по целям (МВО) П. Друкера.</p> <p>Особенности управленческой деятельности и управленческого труда. Развитие и совершенствование профессиональных качеств менеджера.</p>
2	Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте)	<p>Организация: понятие и сущность.</p> <p>Основные законы организации: самосохранения, композиции / декомпозиции (единства анализа и синтеза), пропорциональности (гармонии), синергии, наименьших, информированности, своеобразия, онтогенеза.</p> <p>Критерии классификации организаций: социальная организованность (формальные, неформальные), степень взаимодействия с внешней средой (механистические, органические), форма собственности (государственные, муниципальные, частные, общественные), правовое положение (кооперативы, хозяйственные товарищества и общества), отношение к прибыли (коммерческие, некоммерческие), вид и характер деятельности (научные, промышленные, финансовые, торговые, сервисные и др.), масштабируемость (крупные, средние, малые, микропредприятия), объёму полномочий (филиалы,</p>

		<p>представительства, отделения, дочерние фирмы, материнские компании), формирование отношений внутри организации (корпоративные, индивидуалистские, эдхократические, партисипативные).</p> <p>Стратегическое видение, миссия и цели организации. Концепция МВО П. Друкера и особенности ее использования в деловой практике.</p> <p>Жизненный цикл организации: понятие, концепции Л. Гейнера (1972), Дж. Гриббина (1981) и И.К. Адизеса (1988), их содержание, сравнительная характеристика стадий развития современных компаний.</p> <p>Система: понятие, базовые составляющие (элементы, связи, внешнее окружение, организационные границы) и виды (закрытая, открытая). Структура и содержание системного анализа в менеджменте: изучение организации как единого целого; исследование её места во внешней среде; выделение управляющей и управляемой подсистем (субъектно-объектный подход); достижение эффекта синергии за счёт их правильной настройки.</p> <p>Среда организации: внутренняя (цели, задачи, структура, технологии управления, персонал) и внешняя – прямого (поставщики, посредники, конкуренты, контактные аудитории, потребители) и косвенного (политические, правовые, экономические, научно-технические, демографические, культурные, экологические, международные факторы) воздействия. Инструменты мониторинга и сканирования среды (PEST-и SWOT-анализы). Адаптация организации к внутренним и внешним изменениям.</p>
3	<p>Управленческий труд и его содержание (функциональный и процессный подходы в менеджменте)</p>	<p>Управленческий труд как особый вид человеческой деятельности: состав участников, особенности, предмет, средства, содержание, результат, регламентирующие документы. Участники управленческого труда – руководители (high-, middle- и low-management) и исполнительский менеджерский корпус. Линейные и аппаратные полномочия.</p> <p>Особенности управленческого труда – ориентация на цели и ценности организации; администрирование процедур, обеспечивающих сохранение ее структуры и поддерживающих определенный рабочий режим; акценты на информационно-аналитическую деятельность; человекоориентированный характер; управление временем и другими ресурсами; опосредованные (нематериальные) результаты.</p> <p>Предмет управленческого труда – информация. Её основные свойства и характеристики. Требования к информации в системах управления. Методы ее измерения.</p> <p>Средства управленческого труда: изготовления, копирования, размножения, хранения, группировки и поиска документов, обработки, вывода и передачи информации. Автоматизированное рабочее место менеджера: требования к его проектированию, аппаратным средствам и программному обеспечению. Цифровой менеджмент и его значение в современной управленческой практике.</p> <p>Содержание управленческого труда – функции менеджмента и их виды: общие базовые – планирование, организация, координация, мотивация, контроль; общие дополнительные – прогнозирование, нормирование, проектирование, регулирование, учёт; интегрирующие – руководство, лидерство; связующие – коммуникации, управленческие решения; специальные –</p>

		<p>управление финансами, производством, поставками, маркетингом, человеческими ресурсами, безопасностью и пр.; средоориентированные – внешние, внутренние; причинно-следственные – полезные, бесполезные, вредные; ментально-фиксируемые – явные, латентные; по логике распределения – свойственные, несвойственные, дублируемые. Функциональный и процессный подходы: от разделения действий к их синтезу через бизнес-процессы.</p> <p>Результат управленческого труда – управленческие решения. Их значение, сущность, свойства, классификация и типология. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Стадии процесса их принятия и реализации.</p> <p>Организационно-правовые документы, регламентирующие управленческую деятельность: устав предприятия, учредительный договор, структура и штатная численность, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, этический кодекс, положения о подразделениях, должностные инструкции и иные регламенты.</p>
4	Руководство и лидерство (ситуационный и контингентный подходы в менеджменте)	<p>Менеджмент как искусство. Учет индивидуальных особенностей организации (структура, технологии, ресурсное обеспечение) и ее работников (черты характера, психология, мотивы и стимулы) в зависимости от ситуации (ситуационный подход).</p> <p>Руководитель и его место на предприятии: влияние, власть, роли. Стили руководства (авторитарный, демократический и либеральный) и методы управления (правовые, организационно-административные, экономические, социально-психологические). Особенности их выбора и применения в современной практике менеджмента.</p> <p>Лидерство: понятие, природа, виды (формальное, неформальное). Характерные черты и типы лидеров (автократический, демократический).</p> <p>Теории лидерства: «великого человека» (Е. Боргатт), ситуационные (Ф.Э. Фидлер), психоаналитические (Э.Л. Берн), личностно-ситуационные (Дж. Браун), атрибутивные (Р. Хьюз–Р. Джинетт–Дж. Курфи), обмена, или трансактного анализа (Ф. Хейдер), на основе харизмы (Дж. Бернет), трансформационного лидерства (Ст. Коллинз), интерактивного лидерства (Н. Хоторн), сервисного лидерства (Р. Гринлиф) и др.</p> <p>Индивидуальные качества лидеров: физические (энергичность, выносливость), умственные (интеллект, рассудительность, решительность), социальные (общительность, способность привлекать к сотрудничеству других людей, умение работать в коллективе, тактичность, дипломатичность), трудовые (нацеленность на достижение результата, добросовестность в работе, упорство), особенности характера (уверенность в себе, энтузиазм, желание руководить, независимость, честность и прямота).</p> <p>Стили лидерства: одномерные (концепции Д. МакГрегора, Р. Лайкерта, К. Левина) и многомерные (концепции Р. Блейка, Дж. Моутон, П. Херси, К. Бланшара).</p> <p>Сильные и слабые стороны руководства и лидерства: сравнительная характеристика.</p> <p>Эмерджентность и контингентный подход. Их влияние на организационное поведение и его новые настройки, основанные на балансе системы и ситуации.</p>



5	Личность, коллектив, командообразование (человекоориентированный и проектный подходы в менеджменте)	<p>Человек и сферы его жизни: здоровье (самочувствие, внешний вид, подвижность, настроение, питание, режим, спорт, сон), окружение (родные, коллеги, друзья, соседи, оппоненты), отношения (общение, дружба, любовь, семья), призвание (работа, карьера, бизнес, профессия, занятость, социальный статус), обеспеченность (доходы, расходы, условия жизни), яркость жизни (развлечения, отдых, хобби, путешествия, впечатления), духовность (вера, творчество, духовность), самосовершенствование (обучение, работа над собой, личностный рост). Реактивный и прореактивный подходы к планированию жизни.</p> <p>Определение личных ценностей и путей их достижения. SMART-анализ и дерево целей. Особенности их использования в планировании карьеры (стратегия саморазвития).</p> <p>Организация личного труда. Факторы и условия, направленные на повышение его результативности: формирование и развитие профессиональных компетенций, выработка и совершенствование индивидуального рабочего стиля, оснащение и организация рабочего места, выбор оптимальных исполнительских и коммуникативных техник.</p> <p>«Большая пятёрка» факторов личности: экстравертность (коммуникабельность и комфорт в межличностных отношениях); контактность (добродушие, понимание других, доверие, прощение); добросовестность (ответственность, надёжность, стабильность умение бороться за результат); эмоциональная стабильность (степень спокойствия, энтузиазма и уверенности или, наоборот, напряжённости, нервозности, подавленности, неуверенности); открытость (широта интересов, креативность, артистизм, готовность к восприятию новых идей).</p> <p>Персонал как императивный ресурс организации и ее главный интеллектуальный капитал. Новые концепции HR (эдохократия, геймизация, управление проектами, партисипативный менеджмент, управление знаниями и др.) и их влияние на развитие коллективных форм труда.</p> <p>Командообразование – современная прогрессивная форма кооперации и сотрудничества в организации. Понятие «команды». Ее основные типы: вертикальная, горизонтальная, комитет, специализированная, самоуправляемая, виртуальная. Стадии формирования. Детерминанты ее сплоченности: командные взаимодействия, общие цели, привлекательность команды для каждого ее члена, мотивация участников, социально-психологический климат (организационная культура), групповое принятие решений.</p> <p>Управление конфликтами в командах. Их причины (недостаток ресурсов, нечеткое разделение обязанностей, кризис коммуникаций, личностные аспекты, различия во власти и статусе), стили (конкурентный, уклонение от конфликта, компромисс, приспособление, совместная деятельность) и методы урегулирования (цели высшего уровня, торги / переговоры, посредничество, стимулирование коммуникаций).</p> <p>Преимущества и недостатки работы в командах. Потенциальные выгоды и издержки.</p>
---	---	--

#### 4. Образовательные технологии

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебной работы	Образовательные технологии
1	2	3	4
1.	Сущность и содержание менеджмента, основные понятия.	Лекция	Лекция-визуализация
2.	Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте)	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций, заданий кейсов
3.	Управленческий труд и его содержание (функциональный и процессный подходы в менеджменте)	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций, заданий кейсов
4.	Руководство и лидерство (ситуационный и контингентный подходы в менеджменте)	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Групповая дискуссия, Разбор конкретных ситуаций, заданий кейсов
5.	Личность, коллектив, командообразование (человекоориентированный и проектный подходы в менеджменте)	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций, заданий кейсов,

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	5 баллов	20 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях, разбор ситуаций	10 балла	40 балла
3. Промежуточная аттестация (экзамен)		40 баллов
4. Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67	удовлетворительно		D
50-55		E	
20-49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F

## 5.2. Критерии выставления оценок

Баллы/ шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «высокий».</p>
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно» /«зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «достаточный».</p>

49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>
---------------	--------------------------------------	---

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### Кейс-ситуация: «Карьера вышла боком»<sup>1</sup>

Татьяна Чаплыгина, открыв меню, мечтательно улыбнулась. Накануне она вернулась из командировки в Сибирь: компания «Спецтрансдор», в которой она работала, доставляла 400-тонный реактор местному нефтеперерабатывающему заводу. Финальная стадия выгрузки реактора с баржи заняла почти неделю, и эти дни Татьяна прожила очень интенсивно.

— Так, чтобы у вас такого съесть... Праздничного? М-м? — она листала меню, пока официант выжидал. — Давайте черничный десерт для начала — сегодня начнем с конца. И два бокала вина — вот такого. Хотя ладно, несите бутылку.

Второй бокал предназначался подруге, с которой Татьяна работала в ИТ-отделе: обе девушки отвечали за разработку приложений для отслеживания транспортировки груза. Собственно, Татьяну вызвали на объект, чтобы она была под рукой, если в программах случится сбой. Но все работало как часы, и Татьяна, чтобы не сидеть без дела, напробилась в помощницы к инженерам, руководившим разгрузкой реактора.

— Привет, подруга! — у столика появилась Людмила Раткина. — Командировка, смотрю, пошла тебе на пользу. Сияешь как самовар!

— И бурлю! Я нам вина заказала, так что предлагаю тебе оставить машину где-нибудь на парковке.

— Ну, я так и сделала. Давай, рассказывай.

В Сибирь Татьяну позвал Константин Егоров, начальник отдела транспортировки грузов «Спецтрансдора». Под конец командировки он предложил ей перейти в его отдел: «Подумай, поговори со своей начальницей, закончи там свои дела — и к нам. Тебе, мне кажется, работа «в поле» больше нравится, да и голова у тебя на месте, а остальному научишься».

— Все, перехожу к Егорову, — категорично заявила подруге Чаплыгина. — Он позвал к себе! Так что поздравь меня.

— Подожди, давай по порядку, — Людмила глотнула вина. — Что вдруг?

— Да задолбалась я в ИТ. Ты себе не представляешь: я проработала неделю на разгрузке как лошадь и сразу почувствовала себя лучше. А?

— Да эйфория это: новые люди, места, природа. Пройдет, не спеши.

Людмила работала в компании дольше подруги. Ей стало немного завидно, что Егоров позвал к себе не ее. «Хотя на кой мне работа в поле? Не мое это, — подумала она. — Но мог бы и просто предложить».

<sup>1</sup> Hbr-russia.ru. июль 2008. Harvard Business Review – Россия.

— Не скажи. Там понятные задачи, цели, — рассуждала тем временем Чаплыгина. — Да и взаимоотношения между людьми... они другие. Не офисные, что ли. Не знаю. Мне там интереснее. В общем, сваливаю я от нашей гримзы.

Людмила едва заметно усмехнулась:

— Подожди, она же еще добро должна дать. Потом — гендиректор утвердить.

— Да это детали. Дело решенное. Егоров же авторитет: раз позвал, остальные что — против будут?

— Ну, тогда за тебя, — Людмила чокнулась с Татьяной. — Чтобы у тебя все получилось!

— Аминь!

### **Неожиданный барьер**

Со дня возвращения из Сибири прошла уже неделя, но Татьяна все никак не могла поговорить со своей руководительницей. Та была то занята, то на выезде, то у руководства. Сорокадевятилетняя Ирина Георгиевна Кудинова пришла в компанию более 20 лет назад из химического НИИ, где она возглавляла лабораторию. За это время она сменила профессию и доросла до руководителя ИТ-отдела и заместителя гендиректора.

После командировки Татьяна с явной неохотой появлялась в отделе, чего раньше за ней не замечалось. Опаздывала. На деловые письма коллег отвечала с большой задержкой. «Извините, случайно удалила», — объясняла она несколько раз в письмах.

— Что это с ней? — поинтересовалась как-то Ирина Кудинова.

— А вы разве не знаете? Она же переходит к Егорову, он позвал ее к себе, — ответила одна из сотрудниц. — Все в курсе. Мы даже отметили это дело.

«Интересное кино, — подумала Кудинова. — Вообще-то я ее никуда не отпускала — у нас и так людей не хватает. А она у меня даже разрешения не спрашивала, не посоветовалась».

Через день Ирина Георгиевна собрала весь отдел.

— У нас появилась новая задача. Бухгалтеры попросили интегрировать «1С» с программами учета движения грузов. Кроме того, намечается большой проект — повезем детали турбин на ГЭС. Нам нужно будет довести до ума программы мониторинга грузов и, возможно, помочь инженерам оптимизировать расчеты.

Услышав о новом большом проекте, Татьяна заволновалась. Проект был сложный: предполагалось привлечение автомобильного, железнодорожного и водного транспорта. Нужно было придумать уникальное крепление груза, рассчитать эффективность использования кранов, барж. И, вероятно, поднимать линии электропередач и путепроводы, расширять дорогу. «Возможно, я уже буду этим заниматься у Егорова», — обрадовалась она.

— Кому чем заниматься — поясню потом подробнее, — подытожила Кудинова. — Чаплыгина, а вам пока нужно очень постараться завершить прошлый проект. Недочетов у вас много.

— Но вы же говорили, что в целом неплохо?

— Да, если за вами постоянно присматривать. Но стоит отвернуться — и вы работаете спустя рукава, постоянно переделываете все, на это уходит масса времени...

«Что это с ней? — разозлилась Татьяна. — Объяснять надо толком, тогда и переделывать ничего не придется — а то ищут козла отпущения!».

У Чаплыгиной была одна особенность: если она чего-нибудь не понимала, то все трактовала по-своему. Начальница просила ее: «Если что, приходите, уточняйте. По любым вопросам». Но после того как Кудинова целиком отправила в корзину ее проект, Чаплыгина старалась с ней поменьше контактировать. «Она просто не врубилась и выбросила все, — жаловалась Татьяна подруге Людмиле. — Вообще меня ни во что не ставит».

Шли дни, но Татьяна никак не могла завершить свои дела. А до этого она не хотела официально проситься в другой отдел. Руководительница поручила ей придумать и обосновать алгоритмы интеграции нескольких логистических программ. Потом нужно было помочь коллегам найти ошибки в их разработках. «Завалила меня делами», — злилась Татьяна.

Поняв, что такими темпами она никогда не закончит, Татьяна решила поговорить с Кудиновой.

— Ирина Георгиевна, возможно, вы знаете: я хочу перейти в отдел к Константину Егорову.

— Да, Константин советовался со мной по этому поводу. А вы, как я понимаю, решили просто поставить меня перед фактом.

— Нет. Хотела сказать вам раньше, но надеялась сначала закончить свои дела здесь. У него в отделе мне интересней — тут скучно. Я там большего добьюсь. И пользы от меня будет больше.

«То есть ты тут три года развлекалась, что ли? — возмутилась про себя Кудинова. — Люди вкладываются, а для тебя это лишь скучно? Интересно — не интересно... Мы же не в игрушки играем».

— Знаете, вам стоит подумать над своим подходом к работе. За три года у вас нет особых достижений. Один раз вы съездили в командировку — и все? Решили попрощаться?

Карьера самой Ирины Кудиновой складывалась долго. Она много работала, прежде чем семь лет назад возглавила отдел этой частной транспортной компании. Языки программирования, управленческое образование, стажировки в европейских и азиатских логистических центрах. В ее кабинете висело множество дипломов, сертификатов. В углу стояли статуэтки за спортивные достижения: когда-то она профессионально занималась беговыми лыжами. «Столько лет на одном месте, — вздохнула Татьяна, оглядывая кабинет руководительницы. — Я бы так не смогла».

— В общем, я жду от вас результативной работы, — повысила голос Ирина Георгиевна, уловив недовольство подчиненной. — А дальше посмотрим.

Кудинова взглядом проводила Татьяну до двери кабинета. Позвонила Егорову: «Костя, вы, конечно, вправе звать к себе тех, кто вам приглянулся. Но Чаплыгину пока не трогайте. Она хоть звезд с неба не хватает, но нужный нам работник».

Отпускать ее начальник отдела не хотела еще и потому, что это могло стать примером для других. Некоторым сотрудникам, знала она, хотелось бы перейти в другое место. Та же Людмила Раткина — подруга Татьяны: работает в компании семь лет, года три назад просилась на повышение во фронт-офис, вести крупных корпоративных клиентов.

— Мы не университет — здесь нет курсов по выбору, — заявил тогда гендиректор компании Эдуард Мозжухин. — Раткина нужна на своем месте. Хотя обоснованные переводы никто не запрещает...

Так что если кого и продвигать, то тех, кто давно этого хочет и доказал, что умеет работать, думала Кудинова: «Три года всего тут — и уже собирается куда-то переходить. Да за это время человек только понимает, как устроена компания... А Чаплыгина и этого, похоже, не поняла еще».

После разговора с начальницей Татьяна не выдержала и написала Егорову. «Константин, я хочу к вам перейти, но начальница моя не отпускает. Помогите мне», — закончила она письмо.

Егоров симпатизировал молодой сотруднице. На проекте в Сибири она понравилась его подчиненным, помогала четко, быстро. Собственно, они и предложили ему взять Татьяну к себе. «Но что я могу сделать?» — вздохнул он и написал: «Я не могу на это повлиять. Вы должны сами со всем разобраться и заручиться поддержкой руководителя». «Наверное, он прав, — подумала Татьяна. — Иначе все бы бегали с места на место. В общем, надо доказать, что я чего-то стою».

### **Ссора на совещании**

Через месяц в кабинете гендиректора «Спецтрансдора» проходило совещание. Руководители подразделений, финансовый директор и сотрудники ИТ-отдела обсуждали, стоит ли компании покупать стороннее ПО для транспортировки грузов по рекам в готовом виде, «в коробке», или взять «болванку» — базовую разработку, чтобы доработать ее под себя.

Совещание начала Ирина Кудинова, по мнению которой стоило купить новое программное обеспечение целиком.

— Мы знаем эту компанию давно — их продукт высокого качества. Сбоев не дает, что важно при наших задачах.

— Я не согласна, — неожиданно для всех, в том числе для себя, взяла слово Татьяна Чаплыгина.

Начальница сверлила ее взглядом. Она явно рассчитывала на то, что подчиненная не станет ставить под сомнение ее заключение.

— Если мы все же купим это ПО, то опять столкнемся со старой проблемой, — продолжила Татьяна. — Оно будет лишь частично стыковаться с другим ПО — бухгалтерским, мониторинга для руководства, спутникового слежения. В итоге все придется на коленке доделывать нам. А если взять полуфабрикат, мы сможем потом довести все до ума, внедрять новые параметры! И так, что все будет работать как часы.

— Татьяна, — обратилась к ней начальница. — Когда это вы стали экспертом по оптимизации работы разных систем?

— Когда вы поручили мне разобраться, из-за чего у нас большие издержки. Мы постоянно что-то докупаем в готовом виде. А потом пытаемся слепить из этого нечто единое. А так не получится!

Обсуждение перерастало в плохо скрываемую ссору.

— Что вы пытаетесь доказать? — уже не сдерживалась Кудинова. — Свою компетентность? Чтобы вас перевели к Егорову?

— Вовсе нет, — оправдывалась Чаплыгина, пытаясь скрыть волнение. — Я лишь хочу показать, что с технической точки зрения есть более оправданные решения.

— Обоснуйте, — вмешался гендиректор.

Однако к детальным пояснениям ИТ-специалист была не готова. Ее руководительница легко показала, что та ошибается, при этом берет на себя смелость рассуждать о предмете, все стороны которого не знает. «Что вы можете сказать о стоимости разработки “болванок” и покупке готового решения? Времени исполнения? Соотношении затрат и рисков?» — сыпала вопросами Кудинова.

После совещания Чаплыгина почувствовала себя подавленной. «И черт меня дернул пойти против начальницы, да еще, не имея железной аргументации? И Егоров неодобрительно на меня смотрел...» — вздыхала она. Людмила Раткина, увидев подругу в таком состоянии, попыталась ее успокоить:

— Подруга, тебе шашечки или ехать? Ты идешь по граблям, набиваешь шишки, стараешься что-то доказать. Оно тебе надо? Если ты хочешь перевестись, так сделай так, чтобы Кудинова захотела тебе помочь. Сама. А не настраивай всех против себя. Она же нормальная тетка.

«А действительно, — задумалась Татьяна. — Что-то я накосячила: рассорилась с шефом, начальник, к которому я собираюсь, тоже на меня уже косо смотрит... Надо как-то исправить ситуацию. Но как теперь наладить отношения и, главное, перейти все же к Егорову?».

Как поступить Чаплыгиной?

### Ситуацию комментируют эксперты

**Арамис Каримов, эксперт по карьере, управляющий партнер консалтинговой компании Mr.HUNT**

Описанная ситуация — результат ошибок и неадекватности как самой сотрудницы, так и ее руководителя. В итоге возник конфликт, который вышел за пределы профессиональной сферы. Татьяна, очевидно, не желая того, несколько раз по-человечески обидела Ирину. Это стратегический просчет, остальные — менее важные тактические.

Во-первых, Татьяна разболтала всем о переводе, но не сказала об этом начальнице, продемонстрировав неуважение к ней.

Во-вторых, она стала пренебрегать работой, к которой Ирина относится очень ответственно. И, наконец, на совещании подвергла сомнению авторитет и знания своего шефа.

Самая большая ошибка Татьяны связана с правилами межличностного общения в компании с жесткой иерархией: она приняла решение, не посоветовавшись с руководителем, то есть нарушила субординацию. Хотя Татьяна знает Ирину три года, она не сумела предугадать ее резкой реакции и просчитать последствия своих действий. Это говорит о ее слабых способностях к прогнозированию в межличностных отношениях. Такое поведение характерно для молодых специалистов, которые хотят всего «здесь и сейчас». Но героиня уже имеет некоторый опыт работы, так что ее действия — свидетельство индивидуальных особенностей, указывающих на то, что она, возможно, уйдет из компании.

Ирина могла бы предотвратить такой исход, ведь она знала, что Татьяна получила предложение о переводе, но молчала и ждала развязки. Она обиделась, и это запустило негативный сценарий развития событий. Конфликт Ирине не выгоден: увольнение Татьяны повлечет за собой множество проблем, связанных с поиском и наймом достойной замены. Однако руководитель заняла жесткую позицию и потеряла контроль над ситуацией. Окружающим кажется, что она узнала о происходящем позже всех и к тому же от подчиненных, что она ждет, когда все само собой разрешится, и наказывает сотрудницу за то, что та хочет уйти.

Думаю, Ирине стоило проявить мудрость и выдержку и нанести упреждающий удар — первой выяснить у Татьяны, в чем проблема, почему ее не устраивает текущее место работы и действительно ли она потеряла к ней интерес. Если это так, то лучший выход — дать ей уйти при условии, что она выполнит всю запланированную работу. Лучше контролировать ее переход в другой отдел, извлекая из этого пользу. Татьяна же будет мотивирована на выполнение задач, если узнает четкие сроки перехода. Их можно растянуть, например, на полгода, и поставить свои условия. Это помогло бы Ирине как руководителю сохранить лицо, укрепить связи с отделом Константина, завершить текущую работу, избежать повторения конфликта и дать стимул другим подчиненным остаться в отделе.

Татьяна тоже может попробовать спасти ситуацию. Прежде всего, ей надо по-человечески извиниться перед Ириной, не надеясь, впрочем, что та ее простит. В разговорах с коллегами не нужно обвинять ее или подвергать сомнению статус руководителя. Кроме того, следует, не теряя достоинства, посоветоваться с Ириной о том, как перейти в другой отдел, а также максимально эффективно выполнить оставшуюся часть работы. То есть решать проблему нужно с точки зрения человеческих отношений, диалога, а не в режиме «подчиненный — руководитель». В итоге выиграют все. В противном случае в проигрыше тоже окажутся все: недовольная Татьяна уволится, Константин не получит замотивированного подчиненного, Ирине придется искать нового сотрудника и интегрировать его в коллектив. Что, безусловно, скажется на всей компании.

### **Янина Станюленайте, директор по корпоративному управлению ПАО «РусГидро»**

Татьяна, очевидно, пока не настроена идти по карьерной лестнице вверх: ее интересует развитие по горизонтали, в смежной области. Руководствуясь в работе принципом «поинтереснее», она не акцентирует внимание на корпоративных правилах. Отсюда ошибки, заведшие ее в тупик. Все они — коммуникативного свойства.

Во-первых, Татьяне так и не удалось выстроить доверительные отношения в коллективе — и это несмотря на три года работы. Коллеги не смогли сохранить в секрете то, что она хочет уйти всего лишь в другой отдел. В результате информация дошла до начальницы — и, кажется, не в благозвучной форме — чего Татьяна, полагаю, не хотела. Ирина узнала обо всем последней и не от самой Татьяны, и в этом главная ошибка героини.

Во-вторых, Татьяна, работая рука об руку с Ириной, так и не поняла, что та ставит субординацию во главу угла. Усугубило ситуацию то, что героиня не стремится узнать у



начальницы, чем именно та недовольна, что ее не устраивает в работе подчиненной и как это учесть в следующих проектах.

В-третьих, Татьяна неправильно повела себя на совещании. Одно дело — обсуждение проекта внутри отдела, когда все свободно высказываются «за» и «против». И другое — внешнее совещание с участием гендиректора, на котором выражать позицию, отличную от мнения непосредственного руководителя, — некорректно. Тем более если сотрудник не готов ее отстаивать.

Наконец, Татьяна попросила помощи у потенциального руководителя в самом конце истории, в то время как сделать это нужно было в начале. Ей стоило попросить Константина обратиться к Ирине с инициативой о ее переводе. Тогда Ирина вызвала бы ее к себе, и Татьяна могла бы корректно сообщить о своих стремлениях. Например, пообещав, что она завершит все проекты, не оголит тылы и будет готова помочь, если возникнут проблемы. Такой диалог через руководителей был бы самым правильным выходом.

Сейчас Татьяне стоит поговорить с Константином и Ириной и объяснить им свою стратегию перехода в новый отдел, чтобы показать, что она ответственно относится к работе. Далее ей надо проанализировать задачи, которые поставила перед отделом Ирина, и предложить свою помощь в их решении. Ведь Татьяна, судя по всему, все еще член команды. Так она покажет, что, несмотря на совершенную ошибку, готова заниматься тем, что важно отделу, Ирине и компании в целом. То есть нужно активно продемонстрировать вовлеченность в ключевые проекты.

Личные отношения с Ириной выстраивать на этом этапе бессмысленно: Татьяна не собирается задерживаться в отделе, и руководительница об этом знает. Только когда начнется совместная работа над проектами, ей стоит обратиться к Ирине за советом как к опытному руководителю. Рассказать, что ей интересно развивать карьеру поступательно, предметно изучив смежные области, поняв, на чем она хотела бы специализироваться и куда расти. Подчеркнуть, что, по ее мнению, на новом месте и она реализуется полнее, и ее знания принесут больше пользы компании. Попросить оценить ее перспективы. При этом нужно откровенно говорить о своих карьерных амбициях, поскольку Ирина, судя по всему, — карьерист, и такие аргументы будут ей понятны. Тогда, возможно, начальница изменит отношение к подчиненной и поможет ей перейти на новое место.

#### *Вопросы:*

1. Какие факторы, вследствие которых Татьяна приняла решение сменить отдел, оказались решающими для нее?
2. Насколько обдуманно было решение Татьяны?
3. Опишите, как организован процесс принятия решений в компании? Кто в нем участвует?
4. Какие неформальные роли вы заметили в организации? Мешает ли это рабочему процессу или помогает? В каких ситуациях может быть по-другому?
5. В чем состояла главная ошибка Татьяны, когда ее пригласили на новую работу и сразу после возвращения из командировки?
6. В чем заключена существенная разница между Татьяной и ее начальницей?
7. Как изменились отношения между Татьяной и начальницей, когда та узнала о желании Татьяны уйти? Чем были вызваны трения?
8. Что плохого видит Ирина Кудинова в возможном уходе Татьяны?
9. Если бы Татьяна написала письмо Егорову раньше, что могло измениться?
10. Почему Татьяна решила поспорить с начальницей на внешнем совещании, и в чем была главная проблема её позиции?
11. Каким с Вашей точки зрения должен быть алгоритм действий сотрудника при переходе на работу в другой отдел?

## **Разбор кейса «Достойный кандидат»<sup>2</sup> и ответы на поставленные вопросы**

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешёл к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в то же время, он увлекался новыми людьми, подходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок - «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, всё воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите - это же бред!» - говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех - средний срок работы руководителей в компании редко превышал год-полтора.

Хладнокровный и расчётливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение - бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать - просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведённому «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому - за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да ещё и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

И наступил кризис. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своём бизнесе наёмному менеджеру. И определиться ему нужно было в самое ближайшее время.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какого стиля управления придерживается Михаил?
2. Каких личных качеств не хватает Михаилу как руководителю?
3. Как правильно выбрать кандидата в главные менеджеры?
4. Действительно нужен ли кандидат? Будет ли собственник, при своей активности, давать ему работать, постоянно вмешиваясь в процесс управления?
5. Есть ли другие выходы из создавшейся ситуации?

### **Контрольные вопросы к экзамену по дисциплине «Менеджмент»**

1. Исторические и социально-экономические предпосылки возникновения профессионального менеджмента.
2. Управление и менеджмент. Основные понятия и сравнительная характеристика.
3. Развитие теории и практики профессионального менеджмента.

<sup>2</sup> Сапрыкина Ю.А. Менеджмент. Сборник кейсов (практикум). Утха: УГТУ, 2018 - 108 с.

4. Понятие и сущность организации. Классификация организаций.
5. Основные законы организации.
6. Миссия и цели организации: основные понятия, место и роль целевого управления в современной деловой практике. Концепция управления по целям (МВО) П. Друкера.
7. Жизненный цикл организации: понятие, концепции А. Адизеса и Л. Грейнера.
8. Понятия «система», её составляющие.
9. Субъектно-объектный подход в менеджменте.
10. Среда организации: внутренняя и внешняя. Инструменты мониторинга и сканирования среды (PEST-и SWOT-анализы).
11. Адаптация организаций к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах.
12. Управленческий труд как особый вид человеческой деятельности. Участники управленческого труда. Уровни управления в организации.
13. Основные особенности управленческого труда.
14. Предмет управленческого труда, средства управленческого труда.
15. Содержание управленческого труда – функции менеджмента.
16. Организация труда персонала. Линейные и аппаратные полномочия.
17. Делегирование полномочий и ответственность в менеджменте.
18. Функциональная модель оценки менеджмента как одна из методик функционального анализа.
19. Управленческие решения как результат управленческого труда. Их значение, сущность, свойства, классификация и типология.
20. Методы управления: правовые, организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.
21. Стили управления: авторитарный, демократический и либеральный. Особенности их выбора и применения в современной управленческой практике.
22. Организационно-правовые документы, регламентирующие управленческую деятельность организации.
23. Сущность и понятие организационной культуры. Культура как фактор деловой активности.
24. Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства. Влияние и власть руководителя в организации.
25. Лидерство и его роль в системе менеджмента: элементы лидерства, типы лидеров.
26. Одномерные стили лидерства. Теории Д. МакГрегора, Р. Лайкерта, К. Левина.
27. Многомерные стили лидерства. Теории Р. Блейка, Дж. Моутон, П. Херси и Бланшара.
28. Трудовой коллектив как социально-экономическая система.
29. Командообразование как условие формирования самообучающейся компании.
30. Комплектование управленческих команд: ролевые подходы. Формирование командного духа.
31. Мотивация сотрудников в консолидированной команде.
32. Участие работников в управлении. Групповое принятие решений. Неформальные коллективы (группы).
33. Реакции персонала на организационные изменения, причины сопротивления персонала организационным изменениям.
34. Методы управления конфликтами. Роль руководителя в разрешении конфликтов.
35. Подходы к жизни: проактивный и реактивный. Определение ценностей. Цели и ключевые области жизни. Техника постановки целей SMART.
36. Планирование и управление временем.
37. Базовые техники планирования и управления временем. Контекстное планирование.
38. Долгосрочное и краткосрочное планирование. Результато-ориентированное планирование.

39. Контроль в тайм-менеджменте. Самоконтроль. Внешний контроль.
40. Организация личного труда работника. Методы, принципы и приемы работы. Техника личной работы, технические средства.
41. Принципы, способы, методы организации трудовой деятельности персонала.
42. Совершенствование индивидуального рабочего стиля, навыков и умений, методов организации своего труда.
43. Разделение и регламентация труда; специфические проблемы организации личного труда;
44. Организация и оснащение рабочих мест; организация использования средств вычислительной и оргтехники.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1. Список источников и литературы**

#### Источники

##### Основные

Конституция Российской Федерации. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 52 с.  
<https://new.znaniium.com/catalog/product/1003253>

Гражданский кодекс Российской Федерации: Части I, II, III. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 496 с. <https://new.znaniium.com/catalog/product/122306>

Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ /Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1). [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

#### Литература

##### Основная

Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов - 6-е изд., перераб. и доп - Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с.  
<https://znaniium.com/catalog/product/988768>

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — (Серия «Золотой фонд российских учебников».)  
<https://znaniium.com/catalog/product/1028530>

Дафт Ричард Л. Менеджмент: Учебник, 10-е издание Серия: Классика МВА  
 Издательство: Питер, 2014 г.

Жуков Ю. М. Технологии командообразования: Учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. — М.: Аспект Пресс, 2008. — 320 с.

История управленческой мысли. Учебник / Артемов О.Ю., Макашов И.Н., Овчинникова Н.В., Овчинников С.А., Чистякова К.А., Кожанова А.В., М.: РГГУ, 2013.

Королев В. И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли; Под ред. В.И. Королева. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2017. - 624 с.  
<https://znaniium.com/catalog/product/757804>

Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 848 с. <https://znaniium.com/catalog/product/1013783>

Тихомирова О. Г. Менеджмент: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - Москва: НИЦ Инфра-М, 2012. - 256 с.  
<https://znaniium.com/catalog/product/258785>

Хижняк А.Н. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие /А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.  
<https://znaniium.com/catalog/product/447418>

Дополнительная

Егоршин А. П. Эффективный Менеджмент: учебное пособие / А.П. Егоршин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 388 с. <https://znanium.com/catalog/product/1082421>

Моргунов В.И. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями: Монография / В. И. Моргунов, Г. В. Ларионов. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Маркетинг», 2014. — 160 с. <https://znanium.com/catalog/product/514520>

Современный менеджмент: Учебник / Под ред. проф. М.М. Максимцова, В.Я. Горфинкель. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. — 299 с.

Шалагинова, Л. В. Самоменеджмент. Практическое руководство / - Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2012. - 272 с.

## **6.2.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины**

КонсультантПлюс – компьютерная справочная правовая система в России

Znanium.com – электронно-библиотечная система

1. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». Много интересных статей, касающихся различных вопросов управления. [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru)

2. Обзор современных инструментов управления компанией в современном мире. Полнотекстовые учебники и статьи по менеджменту. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)

3. Образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту. Российский проект по объединению как российских, так и зарубежных ресурсов по всем сферам управления. На данном портале имеются более 6 тыс. ссылок на российские и зарубежные ресурсы. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru)

4. Подборка опубликованных в журнале «Генеральный Директор» материалов на тему: «Мотивация персонала». Она позволяет быстро получить исчерпывающую информацию по интересующей его проблеме. По мере выхода новых статей подборка материалов обновляется. <http://www.gd.ru/topic/67.html>

5. Подборка статей из журнала «Менеджмент в России и за рубежом». <http://www.dis.ru>

6. Публикации в СМИ, посвященные деловым коммуникациям в менеджменте, управлении персоналом. <http://www.psych.ru/library/management/communication>

7. Ресурс содержит полезные статьи, относящиеся к теме коммуникации, а также иные материалы, связанные с развитием навыков, необходимых в успешной деловой практике. <http://psytop.com/ascendancy/page9.html>

8. Ресурс, посвященный корпоративной социальной ответственности, который поддерживается Агентством социальной информации. <http://www.soc-otvet.ru/>

9. <http://www.mckinsey.com> - «Вестник McKinsey», издание московского офиса McKinsey & Company по теории и практике управления. Материалы журнала подготовлены сотрудниками офисов компании из разных регионов мира

10. [www.aup.ru](http://www.aup.ru) - статьи по менеджменту, нормативные документы, примеры бизнес-планов и других видов документации, необходимой компании

11. [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru) - много интересных статей, касающихся различных вопросов управления

12. [http://www.hse.ru/journals/wrldross/vol01\\_3/dolgopiatova.htm](http://www.hse.ru/journals/wrldross/vol01_3/dolgopiatova.htm) - модели корпоративного контроля на российских предприятиях

13. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту. Российский проект по объединению как российских, так и зарубежных ресурсов по всем сферам управления. На данном портале имеются более 6 тыс. ссылок на российские и зарубежные ресурсы, что позволяет читателю быстро получить исчерпывающую информацию по интересующей его проблеме.

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
    - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

## 9.1. Планы практических (семинарских) занятий.

**Семинарское занятие 1, 2.** Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте) – 4 час.

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоение студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях (компетенции УК-3, УК-6).

*Форма проведения* – развернутая беседа-дискуссия, разбор кейс-ситуаций, самостоятельная работа.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Основные законы организации:
2. Стратегическое видение, миссия и цели организации.
3. Жизненный цикл организации: понятие, концепции А. Адизеса и Л. Грейнера.
4. Системный анализ и его содержание
5. Среда организации
6. Инструменты мониторинга и сканирования среды (PEST-и SWOT-анализы).
7. Адаптация организации к внутренним и внешним изменениям.

### Задание 1

Описать цели в предложенных примерах по 11 признакам классификации. Заполнить табл.1

Таблица 1

Характеристики целей, установленных в примерах

	Признаки классификации	Пример 1	Пример 2	Пример 3
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				

**Пример 1.** Михаил Прохоров хочет вернуться в «Норникель». Вчера его группа «Онэксим» потребовала созыва внеочередного собрания акционеров «Норникеля», чтобы предприниматель смог ввести кандидатов в совет директоров компании. Это означает, что Прохоров не собирается продавать долю в «Норникеле» Владимиру Потанину, считают эксперты.

Группа «Онэксим» Михаила Прохорова потребовала от совета директоров «Норникеля» созыва внеочередного собрания акционеров, сообщил вчера «Норникель». *Цель собрания — переизбрание совета директоров.*

Нынешний состав совета акционеры «Норникеля» выбрали только в июне. Он состоит из независимых директоров и представителей «Интерроса» (всего девять человек). Михаил Прохоров, входивший в этот орган с 2003 г., на этот раз не оказался даже в числе кандидатов в директора. Выход Прохорова из совета «Интерроса» весной объясняли договоренностями партнеров о разделе бизнеса.

<http://www.bankpress.ru/archive/5101142.html>



**Пример 2.** Интертех приступил к созданию единой концепции классификации и кодирования материально-технических ресурсов (МТР) Норникеля. *Цели плана — повышение управляемости материально-техническими ресурсами на основе создания единого классификатора МТР; объединить материальные потоки организации и в будущем охватить головной офис, все филиалы и ДЗО Норникеля.*

В пределах текущего, 1-го этапа, плана будет разработан корпоративный стандарт и методика классификации. На основе общероссийских классификаторов и корпоративных требований создана единая централизованная база данных МТР организации. В процессе внедрения предусмотрена нормализация и структуризация более 250 тыс. записей номенклатурного справочника Норникеля, включая устранение ошибок и дублей, неполноты информации, классификации и стандартизации записей, их подготовка к выгрузке в специализированное программное обеспечение.

Интертех разработает Регламент работы служб и подразделений Норникеля с единой системой. В плане — семинары по использованию ЕС МТР, подготовка и обучение пользователей и специалистов, организация оперативной технической и информационной поддержки пользователей. Реализация данного графика будет способствовать оперативному проведению заявочной кампании и консолидации закупок для филиалов, снижению избыточных остатков МТР на складах, повышению управляемости и мобильности движения МТР по корпорации.

[http://gohon.ru/main/p2\\_articleid/6211](http://gohon.ru/main/p2_articleid/6211)

**Пример 3.** Агентство занятости населения администрации Красноярского края 12 февраля подписало соглашение о сотрудничестве с Заполярным филиалом ГМК «Норильский никель». *Цель соглашения — укрепление партнерства в сфере социально-трудовых отношений и обеспечение стабильной работы местного рынка труда.* Основные направления совместной работы: профориентация молодежи, подбор персонала; переобучение и профессиональная подготовка кадров. Подписи под соглашением поставили директор Заполярного филиала «Норникеля».

Заполярный филиал «Норникеля» крупнейший работодатель на территории региона; работа с ним должна быть четко налажена. Речь идет о трудоустройстве местного населения, но по мере необходимости будут привлекаться кадры из других территорий края. «Норникель» в Красноярском крае надолго, и компания осознает свою ответственность за благополучие жителей города, в том числе и в вопросе трудоустройства.

<http://www.kanal7.ru/arch/ob.html><sup>3</sup>

### **Методические указания к выполнению задания 1**

Миссия организации формулирует ее главное предназначение в обществе, смысл функционирования организации, ее мировоззрение и специфику<sup>4</sup>.

Цели организации переводят миссию на определенные, конкретные, измеримые условия. Как правило, цели организации связаны с рынками, изделиями, нововведениям, производительностью, качеством, финансами, доходностью. Классификация целей позволяет рассмотреть разнообразие целей по следующим основным важным критериям:

1. По содержанию
2. По периоду установления
3. По приоритетности
4. По измеримости
5. По характеру интересов (среде)
6. По повторяемости
7. По временному периоду
8. По функциональной направленности
9. По стадии жизненного цикла

<sup>3</sup> Практический менеджмент: Учеб. пособие/Под общ. ред. Э.М.Короткова. М., 2010 (CD-R).

<sup>4</sup> Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие. М., 2009, с.82.

10. По иерархии организации

11. По масштабу.

### Задание 2

Определить соответствие формулировки целей, сформулированных в задании принципам. Скорректировать формулировку целей в задании.

Результаты анализа отобразите в таблице 2 с использованием следующих символов, где:  
х — цель не соответствует данному критерию; v — цель соответствует данному критерию?  
— сложно сказать, соответствует ли цель данному критерию.

Скорректировать формулировки целей.

Таблица 2

### Соответствие формулировок целей принципам

Направление и цель	Конкретность	Измеримость результатов	Достижимость	Соответствие	Определенность
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

**Описание ситуации.** Для предприятий, работающих в разных секторах экономики, их собственниками определены следующие направления: 1. Увеличить прибыльность компании. 2. Повысить уровень обслуживания клиентов. 3. Улучшить управленческие навыки менеджеров среднего звена. 4. Сократить общие эксплуатационные затраты. 5. Расширить клиентскую базу. 6. Минимизировать объем брака и отходов производства. Эти направления определяют вектор развития; ниже приведены примеры целей, сформулированных менеджерами этих предприятий в данных направлениях:

1. Сократить расходы на оплату незапланированных работ. 5

2. Обеспечить обратную связь, добившись, чтобы на 80% писем, поступающих от клиентов, ответы давались в течение двух дней с момента их получения.

3. До конца сентября 2009 года согласовать, определить и зафиксировать в письменном виде по три конкретные задачи для каждого сотрудника подразделения.

4. Сократить транспортные затраты на 50% по сравнению с предыдущим годом (конец этого месяца).

5. Найти больше клиентов.

6. До конца года (31.12.2009) существенно сократить объем отходов производства.

### Методические указания к выполнению задания 2

Помимо критериев (см. задание 1) для целеполагания важно, чтобы цели были настолько оперативными, насколько это возможно. То есть цели должны включать в себя временные рамки, быть измеримы, определяемы и реалистичны.

Для этого к формулировкам целей применяют критерии.

**SMART / SMARTER** (в пер.сангл SMART умный) — это мнемоническая аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении для определения целей и постановки задач. Первое известное использование термина упоминается в работе Пола Мэйра (Paul J Meyer) в 1965 и позже в ноябре 1981 в работе Дж. Дорана<sup>5</sup>.

Нет чёткого мнения, сколько должно быть критериев: пять или семь. Обычно принимаются следующие значения:

<sup>5</sup> Doran. G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives // Management Review. — Volume 70, Issue 11(AMA FORUM). P. 35-36.

1. Specific (Конкретный)
2. Measurable (Измеримый)
3. Attainable (Распределяемый)
4. Results-oriented (Ориентированный на результаты)
5. Target dates «Ограниченный во времени»<sup>6</sup>.

Таблица 3

Принципы SMART

Буква	Значение	Пояснение
S	Specific (Конкретный)	Объясняется, что именно необходимо достигнуть. Например, «увеличить чистую прибыль собственного предприятия».
M	Measurable (Измеримый)	Объясняется в чем будет измеряться результат. «Сколько вешать в граммах?»(С). Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года».
A	Attainable (Достижимый, распределяемый)	Объясняется за счёт чего планируется достигнуть цели. И возможно ли её достигнуть вообще? Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества». А вот совершить кругосветный круиз на резиновой уточке вряд ли удастся.
R	Results-oriented (Ориентированный на результаты, актуальный. С этой точки зрения, цели должны: <ul style="list-style-type: none"> <li>• способствовать развитию миссии организации,</li> <li>• иметь соподчиненность по иерархии,</li> <li>• не противоречить друг другу по горизонтали,</li> <li>• быть непосредственно связанными с уровнем вознаграждения работников.</li> </ul>	Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо. Например, если брать «сокращение штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 %» в качестве отдельной подзадачи, которая также ставится по SMART, то сотрудников можно не увольнять, а перевести на иные должности, на которых эти сотрудники смогут принести компании доход, а не просто экономию. Если брать страховую компанию, то вместо увольнения, сотрудникам можно предложить продолжить работу в качестве агента, либо не расходовать средства на автоматизацию, а просто увеличить норму выработки.
T	Target dates (Ограниченный во времени)	Определение временного триггера/промежутка по наступлению/окончанию которого должна быть достигнута цель (выполнена задача). Например, «К окончанию второго квартала следующего года увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества».

**Семинарское занятие 3, 4.** Руководство, лидерство, личность и коллектив - 4 час.

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоение студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях (компетенции УК-3, УК-6, ОПК-5).

<sup>6</sup>Kiniicki A. Management: a practical introduction. 5<sup>th</sup> ed. N.Y., 2011, P.147-148.

*Форма проведения* – развернутая беседа-дискуссия, разбор кейс-ситуаций, самостоятельная работа.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Рассмотрение понятий «руководство», «лидерство».
2. Анализ основных теорий лидерства.
3. Выполнение задания к конкретной ситуации.

### **Задание 1. Разбор кейс-ситуации «Угробить из лучших побуждений»<sup>7</sup>**

Выйдя из дома, Геннадий Алпатов улыбнулся: сегодня исполняется три года с тех пор, как он с коллегами запустил молодежный телеканал «Пик». Каналу удалось привлечь качественную аудиторию, которая росла быстрее, чем ожидали, — вещание-то шло по кабельным сетям.

В редакции уже царило праздничное настроение: цветы, поздравления от коллег поступали нескончаемым потоком. «Геннадий, — остановила его в коридоре помощница главного редактора Ася Щеглова, — вы идете? Все уже там, через пять минут начинаем».

В главном холле телеканала сотрудники, не занятые в эфире, уже выпивали и закусывали, вспоминая разные байки. За большим окном открывался вид на Москву, как бы намекавший: у компании большие перспективы.

— Дорогие коллеги, — взял микрофон Руслан Погодин, 63-летний главный редактор, которому принадлежало 10% телеканала, — как вы знаете, за три года мы достигли многого, в том числе — вышли на безубыточный уровень!

В холле раздались аплодисменты. Главред жестом переадресовал их мужчине в деловом костюме. Это был основной инвестор Александр Градов, владелец крупного телекоммуникационного холдинга. Он улыбался.

— У нас собралась умная команда, — продолжил Погодин. — И как итог — нас смотрят думающие люди, которые готовы платить за наш контент!

Слушатели кивали.

— Мы растем, и теперь настал черед перемен, — Погодин выдержал паузу, и все затихли. — Всем известно, что у нас в руководстве одни мужчины. Я 30 лет возглавляю разные медиа, и эта картина повторяется везде. Каждый раз, когда я хотел повысить женщину, чтобы сломать этот барьер, мне говорили: «Ну, Руслан, она же не потянет». И я в итоге соглашался.

Сотрудники телекомпании заинтересованно слушали, кто-то понимающе усмехнулся.

— С тех пор, как умерла моя дочь, — продолжил Главред, — я часто думаю, что, живи она сейчас, вряд ли она смогла бы управлять телеканалом. Поэтому для меня особый смысл имеет то, что своим новым заместителем я назначаю женщину: это Ася Щеглова! Она молода, ей еще, конечно, многому предстоит научиться, но она настойчива, и у нее все получится. Пожелаем ей удачи!

Часть слушателей захлопала, кто-то недоуменно посмотрел на Геннадия Алпатова — он отвечал за организацию работы телеканала. И, когда уже все выстроено, кому, как не ему, было получить повышение? Щеглова же до этого занималась секретарской работой: встречи, билеты, расписание главреда на неделю. «Она у нас всего полгода, пока ничем себя не проявила, а уже зам. главного, — подумал Алпатов. — Это какие-то личные амбиции шефа... Хочет вырастить достойную смену из девушки? Ладно, посмотрим».

### **Начало**

---

<sup>7</sup> Hbr-russia.ru. сентябрь 2009. Harvard Business Review – Россия.

За несколько месяцев Ася развела бурную деятельность. Она включилась в несколько телепроектов — сначала как продюсер, затем как ведущая эфира. Но передачи были безликими и не пользовались успехом. Главред настаивал, что девушке надо дать время: «Она молодая, в ней есть потенциал».

Видимо, чтобы способствовать Асиной карьере, Погодин стал брать ее на деловые переговоры и неофициальные встречи со спикерами, потенциальными гостями эфира. Еще через пару месяцев, он ввел ее в круг чиновников и политиков.

В итоге Щеглова преобразилась:

— Ничего не знаю, Русик мне разрешил, — заявляла она коллегам, недовольным ее опозданиями на редакционные летучки. — Я только со встречи с министрами, это поважнее, чем тратить время с вами.

Коллеги не узнавали прежде молчаливую Асю. Она фонтанировала идеями сюжетов, но ведущие их отклоняли: «не то», «примитивно», «надо додумать». В ответ Щеглова стала всех поучать. Операторам она рассказывала, как нужно снимать: «я тут пообщалась с одним светилкой-режиссером», ведущим новостей — что они не знают подоплеку событий: «я от своих конфиденентов слышала, что вся информация о новом налоге на недвижимость — брехня».

В коллективе нарастал ропот. Кто-то пытался поставить Асю на место, но встречал отпор: «Вы делаете свое дело, я свое. И в ваши лицемерные игры я не играю, а говорю то, что думаю!». На это коллеги язвили в ответ, что хорошо бы научиться прежде думать.

В конце концов коллектив разбился на тех, кто с Асей откровенно враждует, и тех, кто сохраняет нейтралитет. Дружеских отношений девушка ни с кем не поддерживала. «Люди делятся на врагов и друзей, и Русик — мой друг, я лично предана ему и буду учиться только у него», — твердила она.

— Ася, — обратился к ней как-то заместитель главреда Евгений Дорош. — Вы понимаете, что своими ошибками дискредитируете канал?

— Например?

— Например, в эфире вы сказали, что самиздат в СССР печатали в подпольных типографиях.

— Ну да.

— Ася, в СССР не было подпольных типографий. Как и суоми — не негроидная раса, а вице-президент США — не бывший президент, а заместитель действующего.

— Женечка, ты слишком серьезен. У людей есть право на ошибки. Все их допускают. Я учусь, и косячить — не преступление, а свойство тех, кто что-то делает.

Дорош вздохнул и попрощался.

С Погодиным он дружил уже 20 лет, хоть и был полной его противоположностью: Главред — резкий, эмоциональный, вспыльчивый; Дорош, в прошлом ученый-историк, — вдумчивый и спокойный. Они часто спорили и приходили к общему знаменателю, но сейчас Евгений совершенно его не понимал: «Он что, совсем не видит, что Ася занимает не свое место?».

Этот вопрос он решил обсудить с главредом один на один:

— Руслан, объясни по-честному, зачем ты продвигаешь эту барышню?

— У нас молодежный канал, нам нужна свежая кровь, чтобы разговаривать на современном языке.

— А ты не видишь, что это не ее уровень? Что ее мозгов явно не хватает?

— Женя, это все старческие ворчания. Тебе за 50, многим в редакции — за 40. Они просто завидуют ее молодости, встали в позу надменного ментора. У нее провокационная манера, но это в ней и привлекает. Так что давай закончим этот разговор: я буду ее поддерживать — и точка.

### **Тучи сгущаются**

Гостем прямого эфира был известный банкир, вкладывавший деньги в образовательные проекты: издание книг, исследовательские лаборатории в вузах.

— Зачем вам это нужно?

— Ася уже пять минут провоцировала гостя, и тот все больше нервничал.

— Мне кажется, — вздохнул филантроп, — нам в России не хватает просвещения, и восполнение этого пробела помогло бы и людям, и обществу, и государству.

— Да ладно! Кто хочет, найдет и книги, и знания. А так масса идиотов будет покупать книжки, потому что это модно. Есть ли толк от вашей деятельности?

— Простите, но вы передергиваете.

— Ну вот. Как только я задаю вопрос по существу, сразу отговорки. Ладно. А чего вы боитесь?

Гость выдержал паузу, думая, отвечать или нет:

— Помните классику: «Не дай мне бог сойти с ума. Нет, легче посох и сума».

— Конечно, Некрасов!

Гость посмотрел на Асю с ужасом:

— Кто, извините?

— Некрасов, наш апологет романтиков. Но вы не бойтесь: поедет крыша, можно податься в художники или, там, например, в фотографы.

Редакторы, работавшие в эфире, тихо матерились. Ася уже не в первый раз хамила гостям — это, как выяснилось, получалось у нее естественно. «Какой Некрасов, какой романтик?!» — переговаривались редакторы. — «Ты что, не знал — тот, который “Му-му” написал...» — «Ага, и утопил Каштанку». — «Не утопил, а бросил под поезд, от несчастной любви...»

После эфира Геннадий Алпатов извинился перед гостем. Ася Щеглова самодовольно ухмылялась: «Как я его, да? А то он такой весь одуванчик, скучный, а так хоть смотреть можно». Узнав, что гость цитировал Пушкина, она невинно извинилась: «Ой, я просто оговорилась, это, конечно, наше все был». Один из редакторов не выдержал: «Ася, вы, извините, дура в классическом смысле и этого не понимаете». «Сами вы... ничтожества!» — вспыхнула Щеглова и выбежала из студии. После этого случая конфликт в коллективе перерос в открытое противостояние. «Интересно, шеф не видит, что ли, кто она? А если видит и держит здесь, может, у них роман?» — подобные разговоры то и дело велись в редакции.

Оскорбленный банкир заявил, что больше на эфир к Щегловой ни ногой. Некоторые зрители его поддержали; подробности этой истории активно муссировались в интернете. Посыпались публичные претензии коллег и оскорбления со стороны зрителей, начались склоки. Щеглова один за другим публиковала в «Фейсбуке» посты, в которых называла коллег «мудаками», «козлами» и «завистниками». Ленты соцсетей пестрели цитатами из опусов Аси и ее многочисленными ляпами в эфире. «Как могу, так и говорю, а вы скучные и никчемные людишки», — огрызалась она.

Видимо, от беспомощности Щеглова начала резко критиковать увлечения своих оппонентов. Современное искусство, мол, — пустышка, благотворительность — для лицемеров, велосипеды — блажь и понты. Ее эфиры стали проходить в этом же ключе. В результате один из постоянных гостей телеканала, известный политолог, тоже отказался участвовать в программе Щегловой.

— Руслан, — сказал он Главреду, — если вы не поменяете Щеглову, например, на Дороша, к вам я больше не приду.

— О чем разговор?! Вы мне ставите ультиматум, а в этом случае я всегда защищаю своих журналистов. Так что нам придется распрощаться

Это вызвало новый скандал и обсуждения в сети. Но Главред, казалось, был только рад. Не повлияла на его мнение и реакция зрителей.

— Вот последние данные TNS по аудитории, — глава отдела маркетинга положил перед Погодиным распечатки. — За последний месяц рост прекратился.

— Да? И в чем причина?

— Программу Щегловой вообще перестали смотреть. Люди голосуют ногами. И это отражается на репутации и результатах всего телеканала.

— Ладно. Один месяц — не показатель. Кто-то ушел, кто-то пришел. Где-то скакнуло вверх, где-то вниз. Так постоянно бывает. Надо придумывать что-то новое. Всем!

На самом деле Руслан Погодин переживал по поводу скандалов, но считал, что, поддерживая Асю, поступает правильно. В какой-то момент он решил объясниться с коллегами:

— Вы поймите, — убеждал он редакцию, — она настойчива, у нее куча идей. Она заставляет посмотреть на вещи по-новому — это значит думать. И она старается, растет!

Ему возражали:

— Вы посмотрите, в кого она превратилась!

— У нее от власти крыша поехала: она же никого ни во что не ставит!

— Она необучаема, слишком много о себе думает и разрушает канал!

— Все, баста! — Главред поднял руки. — Кто не согласен, может уходить, я никого не держу. Все наезды на Щеглову — это наезды на меня. А проигрывать, как вы знаете, я не привык.

Часть сотрудников редакции знала его давно как отличного организатора, телеведущего и журналиста. Таким он и оставался, и только это удерживало многих от ухода. Кто-то надеялся, что шеф все же прозреет, кто-то — что Щеглова сама уйдет или все же одумается. Но скандалы следовали один за другим.

### **Как объяснить**

Как-то в запале Щеглова написала пост про банкиров, которые «наживаются на простых людях». Упомянула банк «Норд» и его начальство, якобы они «хапуги» и хотят «всех закабалить кредитами».

Все бы ничего, но банк был миноритарным акционером телеканала. Его владелец почувствовал себя уязвленным и потребовал публичных извинений. «Меня задела не сама тема, а тон, в котором Щеглова отозвалась о банке — я строил его 17 лет, это мое детище», — пояснил он.

Ася отказалась извиняться. За нее вступился Главред «Пика»: мол, у нас свобода мнений, а давление акционеров на редакцию недопустимо. Владелец банка заявил, что задумывается о выходе из проекта.

В это же время об уходе из компании заявил Геннадий Алпатов:

— Я больше не могу, — сказал он коллегам. — Хотя я и стоял у истоков «Пика», сейчас мои представления о телеканале расходятся с тем, что здесь происходит. И главное, не похоже, что что-то изменится.

Такой поворот событий внес смятение в коллектив и сильно озадачил Евгения Дороша. В какой-то момент он решил больше не лезть с советами к шефу — любые разговоры на эту тему тот воспринимал в штыки. Но сейчас ситуация резко ухудшилась и нужно было срочно принимать меры. «Во-первых, у меня 5% телеканала, я второй человек в компании, во-вторых, Руслан всегда мне очень доверял, так что в принципе я могу на него повлиять», — размышлял Дорош.

Но как подойти к шефу с таким разговором? В последнее время они, несмотря на давнюю дружбу, общались все меньше и только по работе. «Не скажешь же прямо, что он не прав, — размышлял Дорош, — сразу встанет в позу. А если и выслушает, будет настаивать на своем. Или разговаривать уже бесполезно? И тогда что делать: уходить или пытаться сместить шефа?». Бездействовать точно было нельзя — иначе все могло плохо закончиться.

Как поступить Дорошу?

## **Задание 2. Разбор кейс-ситуации: «Квартирный вопрос».**

Вот уже десять лет будни Ирины Петровны Орловой начинались одинаково. Пробираясь на работу по бесконечным московским пробкам, она думала о своей компании. Десять лет — срок немаленький, за это время основанная Орловой софтверная фирма «ИПО-

софт» сделала большой рывок, но в лидеры так и не выбилась, застряла в середнячках. Клиентов у нее было не так чтобы много, но все — крупные и уважаемые.

Мысли Ирины Петровны последние дни постоянно возвращались к финансовой стороне бизнеса. Снижение прибыльности компании она связывала исключительно с расширением штата. Однако, ознакомившись с выкладками финансистов, Орлова поняла: дело не только в этом — и, поразмыслив, решила перейти к активной борьбе за показатели.

### **Бомба замедленного действия**

Войдя в офис, Ирина Петровна бросилась к телефону. — Коля, зажди. Есть вопрос, — прокричала она в трубку.

Чтобы попасть в кабинет генерального директора, Николаю Виданову, руководителю отдела разработки и тестирования, нужно было проделать длинный путь. Сначала — подняться на несколько этажей, затем пройти длинными разветвленными коридорами и, наконец, пересечь маленький предбанник, в котором царствовала дородная секретарша Дуняша, охранявшая покой Ирины Петровны.

— Ты куда? — грозно пробасила Дуняша. Николай кивнул в сторону кабинета Орловой: — Вызвала. Дуняша тут же ретировалась.

— Садись, — буркнула Орлова, даже не взглянув на вошедшего сотрудника. Николай послушно сел на мягкий диван у двери — подальше от директорского стола.

— Я тут изучила отчет по расходам и доходам за прошлое полугодие и пришла в ужас, — еле слышно произнесла Ирина Петровна.

Николай напрягся. За вкрадчивым вступлением непременно должен был последовать взрыв. О такой манере Орловой вести важные разговоры знали даже рядовые сотрудники и за глаза называли начальницу Бомбой. Хотя дело было не только в этой привычке: взрывной характер Ирины Петровны проявлялся по-разному. Например, она с завидной регулярностью и столь же завидной непредсказуемостью пыталась внедрять самые неожиданные управленческие идеи. Порой доходило до абсурда: то она заказывала каким-то сочинителям гимн компании, и все пели его в начале рабочего дня, то вводила дресс-код и заставляла женщин одеваться в синие юбки и белые блузки. К счастью, такие нововведения держались не дольше месяца — Орлова и сама понимала их бесперспективность и спускала все на тормозах.

— Смотри, — продолжала Ирина Петровна, — за полгода наши проекты принесли нам всего пять миллионов рублей. При этом за аренду мы выложили миллион, на зарплаты ушло около трех. Я уж молчу про накладные. Эта сумма уже перекрывает положенные лимиты по бюджету. Вот так, Коля, — у нас убытки.

Николай слушал и гадал: к чему она клонит? Он был почти уверен, что Орлова заговорит о снижении зарплат. Но, как ни странно, его прогнозы не оправдались.

— Я тут проанализировала рентабельность каждого из наших проектов и вывела усреднённый показатель. И поняла, что нас топит.

— И что, Ирина Петровна?

— Аренда!

— Аренда? — удивился ничего не понимающий Николай.

— Именно! Ты знаешь, сколько денег уходит на помещение для твоего отдела?

Вопрос застал Николая врасплох: в его обязанности не входило следить за финансами компании.

— Не в курсе, честно говоря, но надо думать, сумма приличная, — пожал плечами Николай.

Орлова одним движением руки сгребла со стола бумаги и подошла к Николаю.

— Сумма заоблачная. В месяц на твоё помещение у нас уходит сто тысяч. Это шестьдесят процентов всех расходов на аренду.

— Ну что ж поделать.. — Николай отвел взгляд от лица нависшей над ним начальницы. — Отдел растёт, места нам надо много. Если вы помните, это помещение мы брали с



прицелом на будущее. На каждый проект нам надо по пять сотрудников. Умножаем на количество проектов и получаем нехватку персонала. Так что нам нужно не комнаты уменьшать, а новых людей набирать.

— Ну об этом сейчас не может быть и речи. А пока знаешь что? — Орлова снова вернулась за стол. — Я тут подумала и приняла непростое, но единственно верное решение.

Николай опять вспомнил о зарплате, о недавно заказанной новой машине и о кредите на квартиру. Как же быть, если Орлова урежет финансирование?

— Надо пересмотреть концепцию работы твоего отдела. Николай даже вздрогнул от неожиданности. — Что значит «пересмотреть концепцию»?

— То и значит, Николай, то и значит. — Орлова грозно сдвинула брови, ожидая сопротивления подчиненного. — Я решила перевести всех твоих программистов на домашнюю работу.

— То есть они не будут приходить в офис? — с подозрением уточнил Николай. — Именно так. Теперь их офис будет дома.

### **В тесноте да не в обиде**

Собрать разработчиков и тестировщиков в одном месте и в одно время было чрезвычайно сложно. И Николай подошел к делу основательно. За неделю до назначенной даты он разослал подчиненным информационное письмо: «Уважаемые коллеги! В следующую пятницу в 12:00 состоится общее собрание сотрудников отдела разработки и тестирования. Вопрос, который будет обсуждаться, касается каждого. Поэтому очень прошу всех явиться. Надеюсь на ваше понимание!»

Николай несколько раз перечитывал свое послание, каждый раз что-то менял, удалял или добавлял. То ему казалось, что письмо получилось чересчур неформальным, то, наоборот, слишком официальным. Он боялся, что сотрудники его неправильно поймут и не придут на собрание. Но его опасения не подтвердились. Войдя в назначенный день в переговорную, Николай не поверил своим глазам: в маленькой комнатке теснились все его подчиненные. Стульев всем не хватило, и многие сидели на подоконниках или стояли, прислонившись к стене. Переговорная гудела: люди гадали, о чем, собственно, пойдет речь. Со всех сторон слышалось одно и то же - уволят без выходного пособия.

Через пять минут в комнату вошла Ирина Петровна, сопровождаемая верной Дуняшей, заняла место во главе стола и одарила всех поистине голливудской улыбкой. Николай садиться не стал, остался стоять у двери, и в его кресло села Дуняша — достала пухлый блокнот и приготовилась вести протокол. Воцарилась тишина.

— Да, — протянула Орлова, оглядывая присутствующих, — никогда мы еще не собирались здесь в таком составе. Но, как говорится, в тесноте да не в обиде.

Программисты неуверенно хихикнули.

— Вы все получили уведомление о сегодняшнем собрании еще на прошлой неделе, — продолжила Ирина Петровна. — Мы оповестили вас заранее, потому что знаем, как много у вас работы. И я рада, что вам удалось высвободить время и прийти на нашу встречу. Так что давайте сразу перейдем к делу. Николай, начинай.

К такому повороту событий Николай готов не был: он считал, что объявление о переходе на домашнюю работу должна сделать Орлова, а он бы взял на себя все технические вопросы.

— Гм, да. Так вот, значит.. — пытался подобрать нужные слова Николай. — Друзья, мы собрались тут вот по какому поводу. Цены на недвижимость в городе растут сумасшедшими темпами, а вместе с ними и затраты на аренду. Из-за этого наши проекты оказываются нерентабельными. Финансисты подсчитали, что мы ушли в минус. Если говорить языком экономической теории..

— Николай, — перебила его Орлова, — я думаю, ребятам это не очень интересно. Давай по сути. «Сама бы по сути и говорила, почему я должен за нее отдуваться?!» — подумал Николай.

— В общем, да, — сказал он вслух. — Не это главное. Суть в том, что мы..

— Закрываемся, что ли? — выкрикнул кто-то из программистов.

— Мне это писать, Ирина Петровна? — шепотом спросила Дуняша. Орлова покачала головой.

— Никто не закрывается, — ответила она за Николая. — Просто мы решили перенести ваши рабочие места из офиса к вам домой.

— Проще говоря, — подытожил Николай, — теперь вам не придется каждый день ездить в офис. Будете работать дома, раз в две недели — приезжать на планерки, а в конце месяца — за зарплатой и премией.

Поймав удивленные взгляды программистов, Орлова кивнула: да, мол, все так и есть.

По рядам пронесся вздох облегчения, многие радостно заулыбались. Но нашлись и недовольные — в основном люди семейные. Они уже рисовали себе ужасающие картины: постоянный шум, крики, плач; дети вешаются на руки, не дают работать; жена отправляет в магазин..

— А можно вопрос? — не выдержал кто-то из семейных. — Как мне работать дома, если у меня там двое маленьких детей? Я не могу себе этого даже представить.

— Ребят, мы все понимаем, поэтому не будем перегружать вас работой, — ответил Николай. — А другие, значит, будут пахать за двоих? — подал голос молодой человек с серым уставшим лицом.

— Нет, ну что вы, друзья, — вступила в разговор Орлова. — Николай совсем не это имел в виду. Распределение задач будет равномерным. Нагрузка на проектах у всех останется прежней, ну и, конечно, зарплата ни в коем случае не уменьшится. Просто теперь мы будем в контрактах и графиках проектов немного сдвигать сроки.

— А, ну это понятно — одобрительно закивали программисты.

— Итак, мои дорогие, завтра утром вы все принесете Николаю заявление о переходе на домашнюю работу, — подвела итог заметно повеселевшая Орлова. — И с первого числа будете приходить в офис всего три раза в месяц. Если появятся вопросы — милости прошу к Николаю.

**Что поделаешь, Коля..**

— Катастрофа! — надрывалась Орлова. — Просто катастрофа! — Что такое, Ирина Петровна? — удивился Николай.

— Мне только что звонил этот псих! — Орлова многозначительно вздернула брови, но, не встретив понимания Николая, уточнила: — Грызунов из «Сибугла». У них наша система полетела. Все проводки за два дня поудалялись.

— Опять, небось, тестировщики напортачили, — предположил Николай.

С тех пор как все стали работать дома, прошло три месяца. И все это время Николаю приходилось решать постоянно возникающие проблемы. Сначала нужно было придумать, как передавать сотрудникам задания по проектам, потом — как координировать их работу. Но труднее всего оказалось наладить связь между программистами и тестировщиками. Тут доходило до смешного. Программист писал скрипт, потом сам проверял корректность его работы. Если он замечал какие-нибудь неполадки в программе, то сразу же отправлял письмо на общий адрес тестировщиков: мол, кто первый увидит, того и работа. В итоге за дело брались два-три человека, а то и больше. Выяснив причины «бага», они отправляли заключение программисту. Не раз и не два тестировщики делали разные, а то и вовсе противоречащие друг другу выводы. Тогда программист, теряясь в догадках, пытался самостоятельно докопаться до сути. В итоге все друг с другом переругались и в компании начались разброд и шатание.

— У них там потеряны важные проводки первички за два дня с иностранным клиентом, — продолжала Орлова. — Главбух на ушах, финансовый уже собирает распечатанные первичные документы, чтобы по крупницам вводить данные в систему.

— А бэк-ап у них за какое число?

— Что? При чем тут бэк-ап? Не умничай! — взвилась Орлова. — Проводки у них потеряны безвозвратно, и точка.

— Я недавно разговаривал со своими ребятами, — заступился за подчиненных Николай. — Они как раз по этому проекту отчитывались. Там все было в норме, только сроки слегка поплыли. Я, конечно, не успеваю за всем следить сам, но ребята проверенные, я им доверяю.

Орлова неожиданно сникла и села на диван рядом с Николаем. В нос ему ударил тяжёлый запах духов.

— Коля, — тихо произнесла Ирина Петровна, глядя куда-то в сторону, — по-моему, мы с тобой промахнулись с надомной работой. Давай сейчас проверим, как они там трудятся, а потом подумаем, как нам быть.

— Давайте, — кивнул Николай. — А что с «Сибуглом»?

— С этими я разберусь сама. Скажу, что устраним все недочеты за свой счет. Что поделаешь, Коля..

### **А дома лучше**

Николай один за другим набирал номера подчиненных. Почти все оказались дома. Не было Петра Журова (он, по словам матери, вышел в магазин за продуктами) и Виктора Мухина — тестировщика, который работал с модулем расчета, внедренным в «Сибугле». «Под «мухой» наш Мухин», — определил Николай.

К вечеру он собрал полное досье на своих сотрудников. Получалась очень интересная картина. Почти все работают как проклятые. Не спят, не едят. Перекуров никаких. А сроки все время сдвигаются — за три месяца ни один проект не закрылся в оговоренный срок. И у всех были какие-то отговорки. Зато, когда речь заходила о зарплате, они вспоминали, в каких тяжелых условиях работают (семья, дети, домашние животные), и просили не забывать о бонусах.

На следующее утро Николай снова отправился к Орловой. — Я вчера обзвонил..

— погоди, Коля. Выслушай сначала меня, — перебила его начальница. — Грызунову не удалось забить в систему первичку и провести ее повторно. Без этих документов их итальянцы отказываются оформлять какие-то бумаги. Получается замкнутый круг. Устное обещание устранить все недочеты за наш счет Грызунова не устраивает, и акт приемки он не подпишет. Короче, если мы не устраним проблему с софтом за два дня, они выставят нам претензию на круглую сумму. Потому что для них это несколько миллионов рублей потерянной выгоды и ущерб коммерческой репутации.

— За два дня? — переспросил Николай. — Да это практически нереально, тем более с удаленными сотрудниками.

— Вот! — Орлова многозначительно подняла указательный палец. — Именно! Значит, надо возвращать часть программистов в офис. С завтрашнего дня. Другого выхода нет.

— Сложновато это будет, Ирина Петровна. Да и куда их сажать? Места уже нет. Мы и сами друг у друга на головах сидим. Помещение-то мы сдали.

— Надо, Коля, надо. Рассади их как хочешь. Часть все равно у клиента будет тусоваться.

Вернувшись к себе, Николай быстро набросал письмо: «Друзья мои, у нас срывается очень серьезный проект. Чтобы предотвратить катастрофу, нам необходимо мобилизоваться и объединиться. Поэтому руководство компании призывает вас вернуться на свои рабочие места в офисе. Со своей стороны прошу вас сделать это завтра же. Благодарю за понимание».

Теперь возник вопрос, кому отправить это сообщение. «Мухин? — рассуждал Николай. — Его мне и даром не надо. Только волокитит. Комков? Этого обязательно — золотая голова. Кого еще?» Немного подумав, он вбил адреса четырех лучших сотрудников-ветеранов и нажал кнопку «Отправить». В этих людях Николай не сомневался: они работали в компании с момента ее основания и никогда никого не подводили.

Не прошло и десяти минут, как телефон вздрогнул от входящего звонка. — Слушаю, — поднял трубку Николай. — А, Сергей, привет. Получил письмо? Ну?

— Я готов, — ответил Сергей Громкин. — Даже рад, если честно. Неудобно мне дома: работать надо, а получаются всякие пеленки и домашние дела. «Так, с Громкиным все о'кей», — подумал Николай и, не дожидаясь откликов остальных программистов, набрал телефон Комкова. На том конце провода что-то звякнуло, грохнуло и наконец раздался человеческий голос:

— Марсиане приветствуют вас!

— Комков, ты пьяный что ли?

— Коль, я трезв, как стеклышко.. Прочитал я твое письмо. Выйти, к сожалению, не смогу.

— Это еще почему?

— Не хочу, — просто ответил Комков. — Мне дома нравится работать. Не надо в пробках торчать по полдня. Да и вообще одни сплошные плюсы. Не, не буду я возвращаться в офис.

— Я тебя уволю — и сиди дома! — сорвался Николай.

— Увольняй, Коль. — Комков был совершенно спокоен. — Я с полпинка работу найду. А ты чего делать будешь? Я с тобой уже сколько лет работаю? Десять. Понял? А эти молодые новые, чего ты от них добьешься? Вот и подумай, прежде чем увольнять.

Похожий разговор состоялся у Николая и с Мулисом — тот тоже наотрез отказался выходить в офис. До четвертого сотрудника Николай так и не дозвонился. В итоге на работу должен был выйти только Громкин. Искать кого-то еще смысла не было: остальные программисты действительно работали в компании недавно и в сжатые сроки с таким ответственным заданием ни за что бы не справились.

«Зачем она всех программеров из офиса выставила? У нее, видишь ли, прогрессивные идеи, а мне расхлёбывай!» — сокрушался Николай.

«Отказались выходить на работу?! Это уже ни в какие ворота не лезет! — негодовала Орлова. — И это наши лучшие кадры, наша опора! Совсем распустились, сидя по домам. Да, не могут наши люди без постоянного надзора. Чуть дашь слабину — и все, полный привет. Да и сама я хороша. Решила на аренде сэкономить! А вышло что? Полный провал. А ведь какая идея была! Гениальная. Беспроектная практически. Наверное, я плохо подготовилась к такому ответственному делу. Разогнала народ по домам — и все. А надо было придумать, как их мотивировать, как контролировать процесс. Что же еще я сделала не так? Почему все пошло наперекосяк? В чем я ошиблась? И что же мне делать сейчас — и с сотрудниками, и с “Сибуглом”, и вообще..»

#### *Вопросы:*

1. Как Вы можете охарактеризовать руководителя компании Ирину Орлову?
2. Сколько лет она руководит компанией? Стала ли она лидером в своей отрасли?
3. Как Орлова принимала управленческие решения?
4. В чем проявлялась непредсказуемость ее характера, импульсивность?
5. Как принималось Орловой решение о переходе сотрудников на «домашний офис»?
6. Что нужно было предпринять руководству, чтобы переход на домашний офис был успешным?
7. Какие просчеты были допущены в решениях по мотивации и стимулированию сотрудников в новых условиях?
  - Какая система оплаты была разработана? Была ли продумана эта система оплаты и обсуждена с сотрудниками?
8. Все ли сотрудники имеют возможность работать удаленно? Обсуждалось ли это с ними?

9. Была ли разработана (или существовала) какая-либо система контроля за деятельностью удаленных сотрудников? Как вообще осуществлялась функция контроля выполнения заданий?

10. Считаете ли Вы, что работа на дому является проверкой на эффективность, ответственность, результативность?

11. Что Вы можете предложить Орловой? Как «выруливать» из сложившейся ситуации и какие решения следует принять?

### **Задание 3. Разбор кейс-ситуации «Тяжкое бремя застенчивости»**

Дотошная и исполнительная сотрудница издательства молча тянет воз ответственной работы и, будучи не в силах поговорить о чрезмерной нагрузке, подумывает об увольнении.

Ирина Ивлева откинулась на спинку кресла и устало посмотрела на монитор. Нужно было отредактировать еще треть книги, а времени оставалось в обрез. «Придется работать два дня практически без сна», прикинула она и обвела взглядом комнату.

Возле письменного стола стопкой громоздились всевозможные словари. Вещи в беспорядке висели на стульях, экран телевизора покрылся тонким слоем пыли. Квартира неделю не убиралась, Ирине просто было некогда. Ее шеф в издательстве «Розанофф», где она трудилась уже девять лет, попросил срочно выполнить работу, сулившую неплохую прибыль -- отредактировать перевод довольно посредственной книги о воспитании дошкольников. «Ну и какого черта я опять согласилась?! - устало ругала себя Ирина, - Уже четыре дня сижу безвылазно дома, как затворник, так и свихнуться недолго...»

Ирина потянулась и расправила затекшую спину. За срочность ей, конечно, доплачивали, но несущественно. Главным было другое. Она выполняла срочные, важные заказы в любое время дня и ночи, а издательство разрешало ей работать большую часть времени дома, так что в офисе Ирина появлялась один-два раза в месяц. Поначалу это ее устраивало: неплохая зарплата, и время на дорогу тратить не надо. «Но сейчас это превратилось в изматывающий марафон, который изрядно достал», - подумала она.

От невеселых мыслей Ирину оторвал телефонный звонок - это был ее непосредственный шеф, зам главного редактора издательства Михаил Вершинин. Ирина проработала с ним все девять лет, но до сих пор пасовала перед его шумной и беспеременной манерой общения.

-Ирочка, как наши дела с книгой? - прогремел в трубке голос шефа.

-Работаю, Михаил Анатольевич. Сдам, как и обещала, через два дня.

-Ну и отлично! У меня к тебе еще одно дело, - пробасил Вершинин.

-Нам удалось зацепить перспективного автора- Евгения Тимофеева. Ну, ты знаешь, что книга по азиатской кухне неплохо разошлась у конкурентов. Так вот: у него готова еще одна, тоже про еду, надо с ней поработать.

-Михаил Анатольевич, я еще эту не закончила. К тому же еще две книги на мне висят, вы же помните, я их отложила? Мне бы передохнуть...

-Ирочка, нужно, позарез. Автор капризный, текст - сырой, возможно, его нужно будет оживить. А затягивать проект мы не можем, нам позарез нужны бестселлеры ---- сама знаешь, мы еле окупаемся. А ты же профи! И заменить тебя некем!

-А сроки?

-Чем быстрее, тем лучше.

-Ну хорошо, - сдалась Ирина. -Присылайте.

-Вот и прекрасно! Ты умница! На связи.

"Если бы еще это ценили!" - подумала редактор, кладя трубку. На мониторе монотонно мигал курсор. Ирина вернулась к работе, но сосредоточиться не могла. Чувство легкой обиды из-за того, что она в очередной раз уступила, даже не обмолвившись о накопившихся претензиях, не отступала.

Ирина вспомнила, как все начиналось. Придя в издательство сразу после философского факультета, она поразила всех своей работоспособностью. Постепенно начальство нагружало ее работой все больше и больше. "Гиперответственна и гипервнимательна» так о ней отзывались коллеги, и ее шеф пользовался этим не стесняясь, зная, что планку качества она не опустит. Ирина засиживалась допоздна, перерабатывала, но халтуру никогда не сдавала. Сейчас ей было 34 года, и она по-прежнему буквально вгрызалась в текст, дотошно исправляя все огрехи - благо, чувство языка и навыки рассказчика у нее были отменные. И руководство стало поручать ей редактировать прозу взыскательных к правкам авторов.

«Ириш, да на тебе просто ездят, как на тягловой лошади, а ты молчишь. Сколько можно?! возмущалась ее подруга. Поговори с начальством. Будь смелее. Что ты стесняешься?» Но Ирина отнекивалась: просить для себя ей было неудобно -- характер не позволял, куда проще было взвалить на свои плечи побольше работы. Знакомые советовали ей поискать место поденжнее, но она прикипела к издательству, которому отдала столько лет. Да и в других местах платили примерно столько же, а график был более жесткий. Зачем менять шило на мыло? Со временем, утешала себя Ирина, руководство, может быть, само созреет до мысли, что она заслуживает большего.

### **«Наша рабочая лошадка»**

Михаил Вершинин подъехал к издательскому дому в хорошем настроении. Через полчаса у него должна была состояться встреча с писателем Тимофеевым. Работа над книгой затягивалась: Ирина от перенапряжения слегла с температурой. Писатель нервничал, и Вершинин планировал его дипломатично успокоить. Поставив машину на сигнализацию, он вошел в старое четырехэтажное здание советской постройки. Некогда это был административный блок часового завода, почившего в бозе после распада СССР. За 16 лет существования издательский дом, начинавшийся с трех сотрудников, разросся и теперь занимал три этажа. В последние годы, однако, он переживал не лучшие времена. Тиражи падали, торговых точек становилось все меньше. Тимофеев был пунктуален и ровно в два часа пополудни появился в приемной Вершинина, благоухая, как свежeweымытый огурец, «Проходите», -- пригласил его Михаил. Писатель осмотрелся, сел за стол. Вершинин попросил секретаршу принести чай и кофе.

-Так когда же выйдет моя книга? -перешел к делу Тимофеев. - Все откладываем и откладываем. Месяц уже прошел.

-Видите ли, чем дело,- начал Вершинин, -работа над книгой заняла у нашего редактора больше времени, чем планировалось.

-Ну так замените редактора, подключите другого, в чем проблема?

-Мы хотели бы, чтобы работу закончила она. Я уверен, результатом вы будете довольны.

-Хм, мне казалось, вы тоже заинтересованы в том, чтобы издать книгу побыстрее. -Не беспокойтесь. Понимаете, редактор - женщина, подвержена эмоциональным всплескам, личные неурядицы, быстро устает... Она придет в форму и закончит все в лучшем виде. Не беспокойтесь!

Почувствовав, что стоит попытаться счастья и поторговаться, Тимофеев поднажал: --Нет, так дело не пойдет. Думаю, я вправе потребовать увеличения роялти. Например, до 20%.

-В два раза?! -- Вершинин внимательно посмотрел на писателя. Тот излучал невозмутимость.

«Заранее подготовился, искал только повод», подумал зам главного. А вслух попытожил:

-Сама постановка вопроса, мягко, говоря, неправомерна. И аппетиты у вас чересчур. 10% стандартная доля. Подумайте сами, мы ведь заключили договор. ---Хорошо, согласился писатель, но имейте в виду, что права на публикацию книги у вас не исключительные и я могу обратиться в другие издательства. Попрощавшись, Тимофеев вышел.

«Каков наглец», подумал Вершинин и плеснул в стакан минеральной воды. Обойдя вокруг стола, он позвонил гендиректору Евгению Лаврушину. Тот обедал в ресторане неподалеку, и его подчиненный решил составить ему компанию, а заодно пройтись. Лаврушин, сухощавый 53-летний седовласый мужчина, обедал в полу пустом зале. К книгам он был неравнодушен с детства: отец и мать, гуманитарии, привили ему любовь к чтению. В книжный бизнес Евгений пришел из консалтинга: семья жила небогато, и Евгений, получив экономическое образование, сначала консультировал клиентов из самых разных компаний, от «Росэнергоатома» до производителей шоколада, а затем сам возглавил небольшое агентство. Когда ему пошел пятый десяток, он вспомнил о своем увлечении. А тут по какому-то удивительному стечению обстоятельств его позвал к себе владелец издательства, с которым Евгения познакомили общие друзья.

Ну что, как вчера сыграли?— поприветствовал его Вершинин. Накануне гендиректор пригласил коллег поиграть в теннис. Компания подобралась чисто мужская: в руководстве женщин почти не было, да и в теннис никто из них не играл.

-Неплохо. Сначала я выиграл пару партий, но в итоге боевая ничья. Что тебе нового?

Вершинин рассказал о недавнем разговоре с Тимофеевым: мол, тот потребовал поднять роялти - якобы из-за Ирины, которая стала медленнее работать. общем, она попросила отсрочку не успевает и хочет передохнуть, резюмировал Вершинин.

-Все отдыхать хотят... А что с ней?

-Ну,- протянул Вершинин, подустала, мотивация упала.

В издательском доме царили порядки, установленные владельцем: женщинам, как правило, платили чуть меньше, чем мужчинам на аналогичных должностях. На ключевые посты также предпочитали брать мужчин они, по мнению гендиректора, лучше управляли коллективом. Впрочем, профессионалами на низких должностях, вроде Ивлевой, старались не разбрасываться. К тому же Ирина работала в издательстве долго и самоотверженно, чем заслужила расположение руководства.

-Да уж, наша рабочая лошадка, нахмурился Лаврушин. Мы без нее никуда... Может, оклад ей поднять? На повышение она не тянет, слишком застенчивая... Да и не сработается с нашим мужским коллективом.

У Вершинина зазвонил телефон. Это была Ирина.

-Ирочка, как твои дела?

-Уже лучше, Михаил Анатольевич. Сейчас вот с автором общалась, ну с Тимофеевым. Ему бы сюжет подправить, но он ни в какую. Хотела с вами посоветоваться.

-А ты пожестче с ним. Это же бизнес, говори коротко и по делу: не принимаете наших правок, не будете у нас издаваться! Мы же деньгами рискуем.

-Ну, люди так разбегутся...

-Не разбегутся. Так ты и время сэкономишь, и силы. Запомни: мы издательство, а не кружок по интересам.

(Ирине просить для себя было неудобно, куда проще было взвалить на свои плечи побольше работы. К тому же она работает в издательстве девять лет)

### **Проще уволиться**

Зеркальная поверхность бассейна взметнулась брызгами: с бортика в воду нырнула пожилая дама в шапочке. Ирина расположилась неподалеку в шезлонге в компании бывшей одноклассницы. Светлана Бушкова, директор по рекламе ресторанной сети, давно переживала за подругу. Это она настояла на том, чтобы Ирина, почти месяц безвылазно сидевшая дома над текстами, дошла наконец до бассейна.

- Завязывай ты с такой нагрузкой, слышишь?—Светлана неодобрительно качала головой, вглядываясь в бледное лицо подруги.

-Ну куда они без меня? Замены мне нет, кто будет работать?

-Да ладно, незаменимых не бывает.

Сами как-нибудь обойдутся.

-Скажешь тоже. Вот они разговаривали-разговаривали с писателем Тимофеевым, в итоге он ушел от нас. Почти. Я его вернула, хотя это было практически невозможно.

-Чем же ты его взяла?

- Я ему предложила один сюжетный ход, и книга заиграла. Он оценил, - торжествующе улыбнулась Ирина.

- Так, забудь ты про свою работу. У тебя же никакой личной жизни!

Это была правда. Когда-то у Ирины был муж, с которым она познакомилась, практически не отрываясь от производства: Сергей издавал в «Розаноффе» книгу по ландшафтному дизайну. Однако семейная жизнь не задалась: после двух лет брака супруги развелись, а их дочь Даша осталась жить с матерью. Сергей, неплохо зарабатывавший на озеленении дач состоятельных москвичей, купил бывшей жене однокомнатную квартиру на окраине Москвы. Однако деньгами помогал только по праздникам.

Когда Даше исполнилось два года, Ирина отдала ее бабушке - совмещать материнство с редакторской работой ей совершенно не удавалось. А не работать она не могла - деньги больше взять было неоткуда.

Ирина вздохнула.

-Вот! А теперь послушай меня. Тебе нужно поговорить с гендиректором. Изложить все как есть. Сказать, что так больше продолжаться не может.

-Да не могу я! Мне проще уволиться... Тем более я пыталась разговаривать со своим начальником.

-И что?

-И ничего толкового из этого не вышло. Он как будто не слышит меня, словно мы на разных языках говорим. Я ему про загруженность, а он: мы тебе поднимем оклад. Как будто в этом дело! Надавал мне еще кучу дурацких советов..., Типа пожестче с авторами!

-И?

-И от меня ушли два автора, отказались работать. Их взяло другое издательство. Вот ни бельмеса в моем деле не понимают, а советы раздают! - Ирина от возмущения замолчала.

Тишину нарушил всплеск - в воду нырнула еще одна дама.

-К тому же они все какие-то сексисты, - продолжила Ирина. - Женщины у них всегда на вторых ролях, всерьез меня не воспринимают. Перспектив в этом издательстве никаких!

Светлана задумчиво слушала подругу.

- Так, ты отрубилась на них девять лет. И вполне можешь на это указывать. Увольняться же тебе не хочется? Ну вот. Тебе просто надо найти правильный подход, завести разговор с гендиректором, чтобы он тебя выслушал. И не тушуйся! Попроси, чтобы снизили нагрузку, поговори о повышении. Тебе же самой до чертиков надоело, что на тебе все ездят.

-Легко сказать! Я не знаю, как это сделать... У меня словно барьер какой-то... Может, лучше все же уволиться?

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что можно посоветовать Ирине?
2. Как можно рассчитать загруженность того или иного сотрудника?
3. Умеете ли вы говорить нет, и как часто вы это делаете, если умеете?

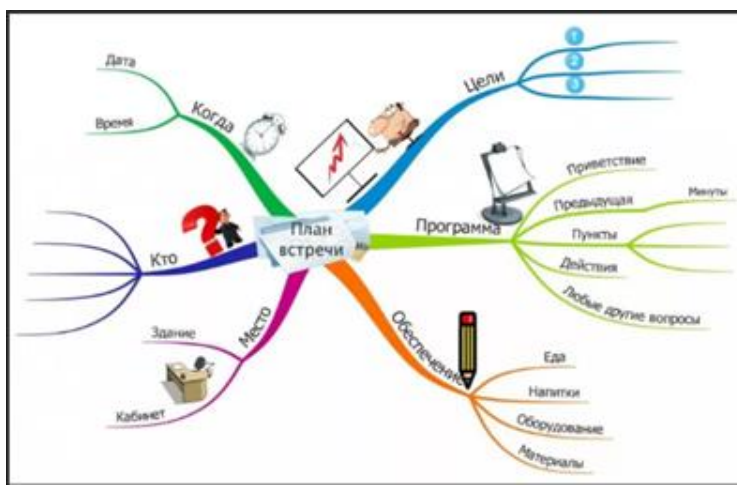
#### **Задание 4.**

Продиагностируйте любую проблему, с которой вы столкнулись через призму типичных преград (технические ошибки, внешние факторы и психологические препятствия) на пути эффективного планирования времени

#### **Задание 5.**

Постройте интеллект карту получения образования в институте. Образец прилагается.





**9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ (учебным планом не предусмотрено)**

**9.3. Иные материалы**

## АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Менеджмент» реализуется на факультете управления Института управления, экономики и права, кафедрой управления.

Цель дисциплины – формирование у студентов необходимого объёма компетенций, требуемых для реализации организаторских и управленческих способностей, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности в современных организациях и эффективного взаимодействия с коллективом в рамках актуального правового поля с соблюдением норм профессиональной и общечеловеческой этики, и с учетом последних достижений и передового опыта в области менеджмента.

Задачи дисциплины:

– ознакомить студентов с концепцией и основными понятиями менеджмента организации, как особой области знаний и профессиональной сферой деятельности менеджера, связанной с управлением организацией;

– рассмотреть основные аспекты современного менеджмента и дать представление об интегрированном подходе в вопросах концептуальной теории управления и менеджмента, и практики менеджмента в организациях различных форм собственности.

– дать представление о характере и особенностях менеджмента в отечественной и зарубежной управленческой практике; задачах профессионального менеджера по управлению современными организациями и производством с учетом специфики менеджмента России;

– ознакомить с внедрением новых принципов, форм, структур и методов управления коллективами людей во имя достижения высоких социально-экономических результатов.

– рассмотреть научно-практические подходы и образцы современного управления, доминирующие в той или иной социально-культурной среде, исходя из принципов цивилизованных рыночных отношений.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки и образования в течение всей жизни

ОПК-5. Способен осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с нормами профессиональной этики, нормами права, нормативными правовыми актами в сфере экономики, исключая противоправное поведение

*Знать:*

- эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде.
- разные виды коммуникации (устную, письменную, вербальную, невербальную, реальную, и др.) для руководства командой и достижения поставленной цели.
- возможности применения своих ресурсов и их пределов для успешного выполнения порученной работы
- специфику и проблемы этики управления в современном социуме; специфику управленческого общения и основные этические аспекты работы управляющего с коллективом
- важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда

*Уметь:*

- предвидеть результаты личных действий и организует работу команды для достижения заданного результата.
- учитывать в совместной деятельности особенности поведения и общения разных людей
- проявлять интерес к учебе и использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков.
- выявлять этические дилеммы, возникающие в процессе управления на различных уровнях, определять причину возникновения и находить способы решения по их устранению
- устанавливать приоритеты собственной деятельности, выстраивая планы их достижения

*Владеть:*

- демонстрирует понимание результатов личных действий; определяет последовательность шагов для достижения поставленной цели и контролирует их выполнение
- методами эффективного взаимодействия с другими членами команды, в том числе участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.
- оценкой эффективности использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата
- инструментарием формирования и поддержания благоприятного морально-этического климата в коллективе и делового (служебного) этикета
- методами оценки разнообразных ресурсов (личностных, психофизиологических, ситуативных, временных и т.д.), используемых для решения задач самоорганизации и саморазвития.

По дисциплине «Менеджмент» предусмотрена аттестация в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.