

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ
ФАКУЛЬТЕТ «ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА»
ПРОГРАММА «ТОП-МЕНЕДЖЕР»

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ РЕСУРСОМ
СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**
(АВТОРСКИЙ КУРС)

БЕСЕДИН Александр Леонидович,
академик Международной академии информатизации
и Российской академии естествознания,
д.э.н., заслуженный деятель науки и образования,
лауреат конкурса «Золотая кафедра России»,
трижды лауреат Международного конкурса
«Элита информациологов мира»

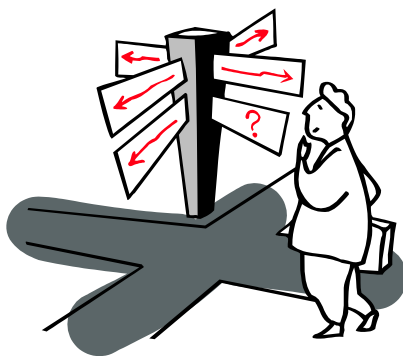
**ПРОГРАММА КУРСА
И МЕТОДИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ**



Москва – 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Концептуальная установка.....	3
Календарно-тематический план курса.....	6
Программа курса и задания для самостоятельной работы.....	7
Глоссарий курса.....	12
Основная литература.....	26
Литература углубленного освоения курса.....	27
Приложение Мини-кейсы:.....	30
ТОМЗ ОВ МЭИН ИЗГОТОВЛЯЕТ НЕ ПРОСТО ЗУБНУЮ ПАСТУ	31
ГЕРМАН МИЛЛЕР ИНКОРПОРЕЙТЕД.....	34
ДЖОН ДИР И КОМПАНИ (ДД и Ко)	37
БОИНГ ДЕЛИТСЯ (ПЛОХИМИ) НОВОСТЯМИ.....	39
ХОНДА МОТОР КОМПАНИ «ПЕРЕКЛЮЧАЕТ СКОРОСТЬ».....	42



КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ УСТАНОВКА



*Человек может обойтись без многого –
но не без человека!*

Граф Честерфилд

*Руководить - значит приводить сотрудни-
ков к успехам и к самореализации.*

Вернер Зигерт, Лючия Ланг

*Компании, которые достигли наибольшего
успеха, сумели создать веру в единую судьбу
у всех работников.*

Акио Морита

К приоритетным направлениям деятельности каждого предприятия наряду с определением сферы приложения своих сил, изучением рынка, решением финансовых вопросов относится и формирование "команды", то есть такого коллектива сотрудников, в котором каждый ассоциирует свои личные интересы и способности с целями фирмы и стремится к достижению этих целей с полной отдачей на основе творческого взаимодействия со своими коллегами.

Анализ причин, факторов и механизмов, обуславливающих успех в деловом мире, убедительно свидетельствует - в лидеры на мировом рынке, как правило, выходят те фирмы, которые строят управление исходя из того, что наивысшей ценностью предприятия является работник, а не финансовые и материально-технические ресурсы. Более того, всем предпринимателям хорошо известно, что фирмы, потерпевшие крах в конкурентной борьбе, но сохранившие "команду", могут довольно быстро "возродиться из пепла", вернуть капитал и утраченные позиции. Поэтому в рамках общей теории менеджмента постепенно сформировалось и стало интенсивно развиваться отдельное направление, ориентированное на привитие каждому сотруднику стремления к процветанию своей фирмы и пробуждение в нем разнообразных дарований, которые могли бы в максимальной степени способствовать этому. Такое направление получило название "Менеджмент персонала" или "Управление человеческим ресурсом организации".

Менеджмент персонала имеет особую значимость для любой организации, так как позволяет обобщить и реализовать в ее практической

деятельности взаимосвязанный комплекс вопросов, касающихся адаптации человека к внешним условиям, учесть личный фактор в процессе построения и функционирования системы управления трудовыми ресурсами. При этом главной целью данной системы является обеспечение выживания и процветание предприятия через квалифицированную комплектацию его кадрами, организацию их эффективного использования, профессионального и социального развития. Следует подчеркнуть, что в основу концепции управления персоналом закладывается подход к приоритету ценностей, базирующийся на том, что главное в организации - работники, а за ее пределами - потребители продукции.

Такой подход к системе ценностей с неизбежностью приводит к отеснению на второй план иерархии и структуры "власть-подчинение", выдвижению вперед организационной культуры, а также равноправных отношений продавца и покупателя, равновесия их интересов. Это означает, что сознание работающего поворачивается к потребителю, а не к начальнику; к экономии ресурсов и прибыли, а не к расточительству; к творчеству и инициативе, а не к бездумному исполнению. В конечном итоге создаются реальные предпосылки для перехода к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле и нравственности.

Основной целью данного курса является освоение слушателями знаний, умений и навыков, позволяющих успешно ставить и решать задачи по формированию и развитию человеческого ресурса организации с уровнем компетенций и нормами производственного поведения, обеспечивающими достижение поставленных целей в сжатые сроки и с минимальными затратами ресурсов.

При этом главные задачи настоящего курса сводятся к подготовке ответов на следующие важнейшие вопросы из практики управления персоналом:

- Как разработать концепцию и стратегию управления персоналом, определить принципы и методы, которые должны быть заложены в основу системы управления персоналом предприятия?
- Как гармонизировать систему управления персоналом организации с ее стратегическим контекстом деятельности?
- Как построить эффективный механизм подбора и подготовки кадров на предприятии с ориентацией на формирование слаженно действующей команды?
- Как использовать системный подход для управления поведенческими изменениями в ходе реализации плана организационного развития предприятия?

Рассмотренные цель и задачи курса предопределили его состав и содержание, а также расчленение на следующие разделы:

1. Изменяющаяся среда и тенденции трансформации человеческого ресурса в XXI веке.
2. Проблемное поле организационного поведения: лидерство, работа в командах, коммуникации.
3. Системная модель найма персонала современной организации и вхождение человека в организацию.
4. Взаимодействие человека и организационного окружения, конфликты и управление ими.
5. Различные системы мотивации и оплаты труда персонала: мировой опыт.
6. Обучение персонала как важнейший фактор достижения бизнес-успеха компании и управление карьерой.
7. Управление поведенческими изменениями в ходе реализации плана организационного развития предприятия.

Материал, представленный в настоящем курсе, ориентирован на то, чтобы сконцентрировать внимание слушателей на необходимости выработки у руководителей навыков распознавания глубокой внутренней обратной связи между макро- и микроуровнями организации и использовании в своей практической деятельности механизмов этой обратной связи для регулирования ключевых проблем по всему циклу кадровой работы: найм – мотивация – оценка и вознаграждение – развитие персонала – ротация кадров.

Между всеми названными разделами настоящего курса существует глубокая логическая взаимосвязь, поэтому их целесообразно изучать в указанной последовательности в соответствии с внутренним содержанием каждой темы программы курса.

Для облегчения работы над изучением курса в раздаточный материал включен глоссарий базовых терминов, применяемых в теории и практике управления персоналом и тест для оценки качества усвоения слушателями настоящего курса.

Раздаточный материал также содержит мини-кейсы и перечень рекомендуемой литературы по данному курсу, структурированной по двум группам: основная литература и литература углубленного изучения курса.



КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН КУРСА

Дата	Тема	Кол-во академ. часов
	Изменяющаяся среда и тенденции трансформации человеческого ресурса в XXI веке.	2
	Проблемное поле организационного поведения: лидерство, работа в командах, коммуникации	2
	Системная модель найма персонала современной организации и вхождение человека в организацию.	2
	Взаимодействие человека и организационного окружения, конфликты и управление ими.	2
	Различные системы мотивации и оплаты труда персонала: мировой опыт.	2
	Обучение персонала как важнейший фактор достижения бизнес-успеха компании и управление карьерой.	2
	Управление поведенческими изменениями в ходе реализации плана организационного развития предприятия.	4
	Итого:	16



ПРОГРАММА КУРСА

Тема 1. Изменяющаяся среда и тенденции трансформации человеческого ресурса в XXI веке.

Наиболее значимые факторы, осложняющие поиск, приобретение, сохранение и развитие человеческого ресурса для современных организаций. Замедление прироста населения и трудовых ресурсов. Увеличение среднего возраста рабочей силы. Тенденция пополнения работников из числа женщин. Снижение числа рабочих мест в производственной сфере и их увеличение в сфере услуг. Неоднородность рабочей силы. Основные особенности трансформации человеческого ресурса в XXI веке. Изменение отношения к работе и досугу. Протест против конформизма. Желание большего участия в программах по улучшению качества трудовой жизни. Возрастающая роль обязательств работника перед самим собой. Более высокий уровень запросов и потребностей.

Задание для самостоятельной работы

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005- 2014.

Глава 1. Организация, менеджеры и успешное управление:

- Кто такие менеджеры и что они делают?

Глава 2. Эволюция управленческой мысли:

- Школа человеческих отношений (1930-1950). Поведенческие науки (1950 по настоящее время).

Глава 16. Руководство: власть и личное влияние.

Приложение к настоящему раздаточному материалу.

Мини-кейс «ТОМЗ ОВ МЭИН изготавливает не просто зубную пасту»

Тема 2. Проблемное поле организационного поведения: лидерство, работа в командах, коммуникации

Проблемное поле организационного поведения. Природа и определение понятия лидерства. Лидер и менеджер. Новая работа для лидера. Причины внимания к командным методам работы. Создание команд с высокими показателями работы – командообразующие технологии. Развитие команды и динамика мотивационных процессов. Как команды контролируют своих членов: роли и правила. Командная сплоченность и показатели работы команды. Выигрыши и сбой в работе команд и командная эффективность.

Задание для самостоятельной работы

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005- 2014.

Глава 6. Коммуникации.

Глава 15. Групповая динамика.

Глава 17. Лидерство: стиль, ситуация и эффективность.

Приложение к настоящему раздаточному материалу.

Мини-кейс «ГЕРМАН МИЛЛЕР ИНКОРПОРЕЙТЕД»

Тема 3. Системная модель найма персонала современной организации и вхождение человека в организацию.

Модель найма персонала при позиционировании организации как открытой системы. Внешний и внутренний набор персонала. Лизинг персонала. Отбор персонала. Структура и логика собеседования при найме персонала. Системный подход к проблеме оценки человеческих ресурсов в период испытательного срока. Вхождение человека в организацию. Влияние организации на процесс вхождения в нее человека. Развитие чувства ответственности перед организацией. Усвоение норм и ценностей организации новым сотрудником.

Задание для самостоятельной работы

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005- 2014.

Глава 19. Управление трудовыми ресурсами:

- Планирование потребности в трудовых ресурсах.
- Набор.
- Собеседования.
- Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.
- Повышение качества трудовой жизни.

Приложение к настоящему раздаточному материалу.

Мини-кейс «ДЖОН ДИР И КОМПАНИ (ДД и Ко)»

Тема 4. Взаимодействие человека и организационного окружения, конфликты и управление ими.

Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения. Личностный и ролевой аспекты взаимодействия человека

и организационного окружения. Источники конфликтов в организации. Цикл конфликта. Классическая модель управления конфликтом. Стили разрешения конфликтов. Соответствие способа управления конфликтом и ситуации. Конфликт и стресс. Ситуационные факторы стресса. Поведение менеджеров под влиянием стресса. Управление стрессом. Способы устранения факторов, вызывающих стресс, и смягчения эффектов стресса. Двухконтурная модель управления конфликтом.

Задание для самостоятельной работы

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005- 2014.

Глава 11. Организация взаимодействия и полномочия.

Глава 18. Управление конфликтами, изменениями и стрессами:

- Природа конфликта в организации.
- Управление конфликтной ситуацией.
- Природа стресса.

Тема 5. Различные системы мотивации и оплаты труда персонала: мировой опыт.

Руководство персоналом и мотивация труда. Изменение характера руководства персонала при переходе к рыночным механизмам хозяйствования. Трудовая мотивация: теория потребностей, теория ожиданий, теория справедливости. Работа как форма мотивации. Формирование среды, мотивирующей работу. Распределение вознаграждений как инструмент мотивации. Системы оплаты труда и их взаимосвязь с методами оценки труда и квалификации персонала.

Задание для самостоятельной работы

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005- 2014.

Глава 13. Мотивация.

Глава 19. Управление трудовыми ресурсами:

- Определение заработной платы и льгот.
- Оценка результатов деятельности.

Тема 6. Обучение персонала как важнейший фактор достижения бизнес-успеха компании и управление карьерой.

Роль обучения персонала в выживании и развитии организации в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Обучающиеся организации. Накопление, систематизация и производство знаний в организации. Обучение как инструмент формирования компетенций и норм производственного поведения персонала, требуемых для повышения конкурентоспособности организации и достижения ее стратегических целей. Связь стратегии организации с задачами обучения персонала. Цикл обучения. Синтезированная модель обучения персонала. Понятие деловой карьеры. Планирование деловой карьеры (карьерограмма). Разновидности целей и этапы карьеры. Профессиональная и внутриорганизационная карьера, модель «параллельных лестниц». Карьера в рамках системы пожизненного найма. Основы управления карьерой.

Задание для самостоятельной работы

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005- 2014.

Глава 19. Управление трудовыми ресурсами:

- Подготовка кадров.
- Подготовка руководящих кадров.
- Управление продвижением по службе.

Приложение к настоящему раздаточному материалу.

Мини-кейс «БОИНГ делится (плохими) новостями»

Тема 7. Управление поведенческими изменениями в ходе реализации плана организационного развития предприятия.

Эволюционные и революционные изменения в организациях. Силы, способствующие и препятствующие организационным изменениям. Факторы, связанные с поведенческими изменениями. Управление поведенческими изменениями. Процесс прохождения изменений. Сопротивление изменениям на индивидуальном и групповом уровнях. Формальные и неформальные группы и их поведение в процессе осуществления изменений в организации. Анализ поля сил, влияющих на организационные изменения.

Задание для самостоятельной работы

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005- 2014.

Глава 18. Управление конфликтами, изменениями и стрессами:

- Природа организационных изменений.
- Управление изменениями.
- Организационное развитие.

Приложение к настоящему раздаточному материалу.

Мини-кейс «ХОНДА МОТОР КОМПАНИ «переключает скорость»



ГЛОССАРИЙ КУРСА

Автократия (autocracy) - слепое, беспрекословное подчинение руководителю организации, который пользуется неограниченной властью.

Авторитет (authority) - способность лидера побуждать других к исполнению возложенных на них обязанностей.

Административно-управленческий персонал (managing personnel) - работники, занятые в аппарате управления народным хозяйством и органах государственного управления: руководители предприятий, учреждений и их заместители, руководители структурных подразделений, не занятые непосредственно на производстве, главные специалисты и их заместители, инженеры и другие специалисты.

Административные методы управления (authoritarian methods of management) - методы прямого воздействия на управляемый объект посредством приказов с целью однозначного решения хозяйственной ситуации. Обязательны для исполнения.

Администрация (local government) - в конституционном праве России наименование органа исполнительной власти таких субъектов Федерации, как края, области, города федерального значения, автономная область, автономные округа. А. края, области, автономной области, автономного края обеспечивает осуществление общих для данной территории задач социально-экономического развития, исполнение законов РФ, актов Президента и Правительства РФ, связь между федеральными органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Администрация предприятия (management of the company) - совокупность линейных, матричных и функциональных руководителей, их заместителей на всех уровнях управления предприятием, имеющих право принимать решения, издавать приказы и т.д.

Администрировать (to manage) - руководить формально, бюрократически, не вникая в существо дела; управлять посредством приказов, не учитывая мнения других членов коллектива.

Активизация (activation) - интенсификация трудовой и общественной деятельности, достигаемая за счет эффективного использования различных стимулов управления, направленных на повышение творческой активности личности и коллектива.

Анализ (analysis) - функция управления, предназначенная для изучения, систематизации, обобщения и оценки достигнутых результатов. На основе данных анализа выявляются узкие места в деятельности организации, оцениваются конечные результаты производственной деятельности, обосновываются управленческие решения.

Анализ организации (analysis of the enterprise) - изучение существующей организационной структуры с целью ее совершенствования, в

процессе которого по каждому структурному подразделению выявляются его характеристики, недостатки и возможности улучшения деятельности.

Аппарат (Executive body, administration) - институт власти, охватывающий ее исполнительные звенья, учреждения и кадры управления всех уровней. Существует государственный аппарат, аппарат политических партий, администраций среднего и низшего звеньев и т.д., вплоть до аппарата общественных организаций.

Аттестация работников (employee certification) - оценка результатов деятельности работника за определенный период времени с целью выявления его соответствия занимаемой должности и определения возможности дальнейшего служебного продвижения. При аттестации учитывается производственная деятельность, квалификация, соблюдения дисциплины, личные качества работника.

Безработица (unemployment) - социальное явление, при котором часть экономически активного населения не может применить свою рабочую силу и вынуждена становиться резервной армией труда.

Биржа труда (labor exchange) - государственное учреждение, которое выполняет посреднические функции при трудовом найме. Основные направления деятельности биржи труда: учет безработных, выплата им пособий и содействие в трудоустройстве, изучение состояния рынка рабочей силы и подготовка соответствующей информации, профессиональная ориентация молодежи.

Бригада (team) - коллектив работников одинаковых или различных профессий, совместно выполняющих единое производственное задание и несущих ответственность за результаты труда.

Бригадная форма организации труда (teamwork) - форма организации и стимулирования коллективного труда на основе заинтересованности и ответственности всех членов бригады за конечные результаты.

Бюрократизм (bureaucrasy) - понятие, которое несет негативный смысл и означает групповую монополию управляющих на функции управления и средства власти. Б. проявляется веками в своих традиционных формах: формализма, волокиты, консерватизма, пренебрежения к тем, кто стоит ниже на социальной лестнице, и почитания занимающих на ней более высокое положение.

Бюрократический стиль управления (bureaucratic style of management) - стиль управления, который характеризуется отжившими методами и приемами работы менеджера, а именно: нежелание досконально знать дело и нести за него ответственность; затягивание решения дела создание волокиты; безынициативность, нацеленность на указания сверху; мелочная опека в отношении подчиненных, ненужное, а подчас и вредное вмешательство в их текущие дела; стремление перестраховать свою деятельность ссылками и согласованиями.

Бюрократия (bureaucrasy) - система управления, в которой власть принадлежит чиновничьей администрации. Слово «бюрократия» не несет негативного смысла и прежде всего употребляется как синоним слов «управление» и «администрирование». Этим термином обозначается рационально организованная система управления, в которой дела решаются компетентными служащими на должном профессиональном уровне и в точном соответствии с законами и другими правилами.

Взыскание (reprimand) - мера наказания за нарушение установленных норм и правил.

Власть (authority) - право и возможность распоряжаться в рамках полномочий, установленных с помощью правовых норм и призванных обеспечить согласованность в деятельности людей, предприятий, учреждений.

Вознаграждение за труд (remuneration) - один из основных элементов системы мотивации и стимулирования труда персонала, существующий в виде заработной платы, а также различного рода премий и поощрений.

Выдвижение на руководящую работу (promotion to a management position) - составная часть кадровой политики, осуществляемая с целью укрепления системы управления компетентными и способными руководителями.

Государство как субъект управления (state as a subject of management) - совокупность взаимосвязанных друг с другом учреждений и организаций, регулирующих совместную деятельность и отношения людей, общественных групп, классов, наций и ассоциаций. Г. как субъект управления обладает внутренней структурой, имеет для реализации своих полномочий законодательные, исполнительные и судебные органы. Государственная организация общества предполагает разделение населения по административно-территориальным и (или) национальным единицам и осуществление функций управления с учетом этого разделения.

Деловая оценка персонала предприятия (evaluation and assessment of personnel behavior in business) - целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. Д.о.п. предприятия можно разделить на два основных вида: оценку кандидатов на вакантные должности или рабочие места (отбор персонала); текущую периодическую оценку персонала предприятия (аттестацию персонала).

Директива (directive) - распоряжение, руководящее указание вышестоящего органа подчиненным органам, обязательное для исполнения.

Дирекция (management, board) - орган управления предприятием, организацией, учреждением с директором во главе.

Дисквалификация (disqualification) - объявление кого-либо недостойным или неспособным занимать определенную должность или исполнять определенную работу.

Дискредитация (discredit) - лишение доверия, подрыв авторитета.

Дискуссия (discussion) - обсуждение какого-либо спорного вопроса на собрании, в печати, в беседе; спор.

Диспропорция (disproportion) - несоразмерность в расположении чего-либо, несоответствие частей, отсутствие пропорциональности.

Дисциплина (discipline) - обязательное для каждого работника, для каждой организации подчинение установленному порядку и правилам.

Доктрина (doctrine) - определяет конечную цель организации, ее кредо и философию, в конечном счете синонимична понятию “назначение организации”. Существенной предпосылкой наличия д. должны быть ее желательность и легитимность.

Доход (income) - денежные средства и материальные ресурсы, получаемые юридическими и физическими лицами в результате их деятельности.

Единоначалие (unity of command) - один из принципов управления, заключающийся в единоличной ответственности за процесс принятия и реализации решений.

Заработная плата (wage) - часть национального дохода, выраженная в денежной форме и поступающая по установленным нормам в личное потребление работников в соответствии с количеством и качеством затраченного ими труда.

Заседание (meeting) - организационная форма деятельности органов управления.

Имидж (image) - образ, репутация (например, имидж политика).

Имидж организации (company image) - представление индивида или совокупности индивидов о предприятии, его товарах и услугах.

Инициатива (initiative) - способность, внутреннее побуждение к самостоятельным, активным, новым формам деятельности или руководящая роль в каких-либо действиях.

Инспектор (inspector) - должностное лицо, осуществляющее контроль за правильностью действий подведомственных органов и лиц или за выполнением законов в какой-то области.

Инспекционный контроль (inspective control) - контроль, осуществляемый специально уполномоченными лицами за правильностью действий подведомственных органов и лиц.

Инстанция (body) - ступень, звено в системе подчиненных друг другу органов управления.

Инструктирование (instruction) - разъяснение норм, правил, порядка и способов выполнения какой-либо работы, действия.

Инструкция (instruction) - указания, свод правил, устанавливающие порядок и способ осуществления, выполнения чего-либо.

Информация социальная (social information) - в широком смысле слова – информация, циркулирующая в управлении общественными процессами. В узком смысле – информация, касающаяся прежде всего отношений между людьми, их взаимодействия, потребностей, интересов, установок, мотивов действий и поведения, а также отношений между человеком и обществом.

Исполнение (execution) - процесс практической реализации, воплощение в жизнь решений, команд и других управляющих воздействий.

Кадровое планирование на предприятии (personnel planning) - исследование возможных в будущем кадровых потребностей компании, а также создание условий для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой.

Кадры управления (managerial staff) - работники (служащие), профессиональная деятельность которых полностью или преимущественно связана с выполнением функций по управлению производством. В состав управленческих кадров входят следующие категории работников: руководители, специалисты, вспомогательный персонал.

Кандидатура (candidate) - лицо, намеченное к избранию в выборный орган, к назначению на какую-либо должность.

Канцелярия (office) - структурное подразделение предприятий, организаций, министерств и ведомств, занимающееся делопроизводством.

Карт-бланш (carte-blanc) - неограниченные полномочия, которые дает доверитель своему поверенному для осуществления операций, действий от его имени.

Карьера (career) - в широком смысле - последовательность развития человека в основных сферах жизни (трудовой, семейной, творческой). В узком смысле понятие к. связывается с продвижением личности в трудовой деятельности.

Качества лидера (предпринимателя, менеджера) (features of the leader) – понятие, включающее в себя:

1. Искусство быть равным, то есть способность установить и поддерживать систему отношений с людьми, как с равными себе.
2. Искусство быть лидером.
3. Искусство разрешать конфликты.
4. Искусство обрабатывать информацию - способность построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать.
5. Искусство принимать нестандартные управленческие решения.
6. Искусство распределять ресурсы в организации - способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях ограниченного времени и нехватки других видов ресурсов и т.п.

Качество жизни (quality of life) - характеризует качественные стороны общественного благосостояния, в том числе состояние и изменения природной или общественной среды, динамику общественной и индиви-

дуальной отчужденности, преступность, страх, счастье и т.п. К.ж. измеряется определенным набором экономических и социальных показателей, отражающих отношение индивидов к условиям жизни и к их благосостоянию.

Коалиция (coalition) - объединение двух и более участников на добровольных началах для достижения общей цели.

Кодекс (code) - систематизированный нормативный акт, содержащий нормы какой-либо отрасли права (например, Кодекс законов о труде, регулирующий трудовые отношения рабочих и служащих, Гражданский кодекс и т.п.).

Коллегиальность (collegiate) - совместное выполнение управленческих функций коллегиальным органом.

Коллегия (collegium) - официальная группа лиц, образующих административный, совещательный или распорядительный орган, предназначенный для совместного решения вопросов, относящихся к его компетентности.

Коллективное поведение (collective behavior) - относительно стихийное и неорганизованное поведение группы людей, реагирующих на неопределенную или угрожающую ситуацию.

Комиссия (commission) - группа лиц, облеченная полномочиями для выполнения какого-либо специального поручения или созданная для предварительной проработки какого-либо вопроса.

Комитет государственный (state committee) - орган государственного управления, осуществляющий, как правило, межотраслевое управление на территории страны.

Коммуникабельность (ability to communicate) - черта характера личности, проявляющаяся в умении общаться с людьми, вступать в контакт, быстро адаптироваться к новым условиям.

Компенсационные выплаты (compensatory payment) - возмещение рабочим и служащим расходов, связанных с выполнением трудовых обязанностей (суточные, квартирные, подъемное пособие при переезде в другой регион и т.п.).

Компетентность (competence, expertise) - личные возможности должностного лица, его квалификация, позволяющие принимать участие в решении определенного круга проблем или благодаря наличию определенных знаний и навыков самостоятельно решать эти проблемы.

Компетенция (jurisdiction) - совокупность прав и обязанностей государственных, общественных, хозяйственных органов или должностных лиц, определяющих границы их правомочий в процессе осуществления ими своих функций.

Консенсус (consensus) - общее согласие, которое характеризуется отсутствием серьезных расхождений по существенным вопросам у большинства заинтересованных сторон и достигается действиями, ориентиро-

ванными на учет мнения всех сторон и сближение несовпадающих точек зрения.

Консерватизм (conservatism) - приверженность к сложившимся формам и методам работы, стремление их сохранить в противодействие прогрессивным тенденциям, внедрению в организации передовых достижений.

Консолидация (consolidation) - объединение, сплочение отдельных лиц, групп, организаций для усиления борьбы за общие цели.

Консультант по вопросам управления (management consultant) - профессиональный консультант, который специализируется на предоставлении консультаций организациям по вопросам эффективности и прибыльности. Их советы обычно касаются разработки политики планирования на уровне правления организации, использования имеющихся ресурсов (в каждом из подразделений), повышения эффективности использования рабочей силы и содержат критическую оценку отношений в промышленности, сферах производства, маркетинга и сбыта.

Контакт (contact) - связь, взаимодействие; взаимопонимание и согласованность в работе.

Контроль (control) - замеры, анализ результатов выполнения планов для принятия корректирующих воздействий (мероприятий).

Конфликт (conflict) – (от лат. conflictus – столкновение) столкновение сторон, мнений, сил, перерастание конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценность и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника.

Конфликтная ситуация (situation of conflict) – противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств для их достижения, несовпадение интересов, желаний.

Конформизм (conformity) - поведение человека, соответствующее принятым стандартам, установкам и ожиданиям группы.

Концепция (concept) - в различных контекстах употребляется как:

1. Система взглядов; то или иное понимание явлений, процессов.
2. Единый определяющий замысел, ведущая мысль научного труда, произведения и т.п.

Критерий (criterion) - признак, на основании которого проводится оценка чего-либо, сравнение альтернатив, классификация объектов и явлений.

Культура (culture) - совокупность социально приобретенных и транслируемых из поколения к поколению значимых символов, идей, ценностей, верований, традиций, норм и правил поведения, посредством которых люди организуют свою жизнедеятельность.

Лидер (leader) - человек, способный воздействовать на коллектив, направлять и организовывать его работу (эффективно осуществлять формальное и неформальное руководство).

Лидерство (leadership) - объективное явление, характеризующее отношения между людьми в группе. В основе этих отношений лежат доверие, авторитет, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление учиться и перенимать опыт.

Личность (personality) - неповторимая совокупность биологических и социальных свойств человека.

Локаут (lock out) - закрытие предприятия и массовое увольнение рабочих как средство борьбы с их требованиями.

Мозговая атака (brain storming) - метод стимулирования творческой активности, исходящий из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм принятия решений. М.а. - средство стимулирования интеллектуальных творческих способностей, при котором участникам работы предлагается высказывать как можно больше вариантов управленческого решения, в том числе самых фантастических. Затем из большого числа идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Морально-психологический климат (moral-psychological climate) - состояние коллектива, выражающее особенности взаимодействия и настроения работников, степень их удовлетворения содержанием и условиями труда, стилем управления и другими факторами.

Мотив (driving force) - осознанное побуждение, обуславливающее действие для удовлетворения какой-либо потребности человека.

Наем кадров (hiring) – комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также отбор кадров и прием на работу. Специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, то есть окончательного процесса обеспечения того, что новые сотрудники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Неформальная группа (informal group) – сотрудники, объединенные по их собственной воле на основе взаимных симпатий, дружеских отношений для достижения определенной цели. Некоторые Н.г. могут быть организованы из сотрудников, которых объединило недовольство руководителем. Сила воздействия Н.г. достаточно большая в организации, а при определенных условиях может стать доминирующей и свести на нет усилия руководства.

Неформальная структура (informal structure) – неформальная реальная общность, не имеющая юридического и фиксированного статуса,

добровольно объединенная на основе интересов, дружбы, симпатий, прагматической пользы. В качестве Н.с. могут выступать как изолированные группы, так и группы, складывающиеся внутри официальных структур. В Н.с. отсутствует жесткое структурирование, вектор ее направленности меняется, структура носит ситуационный характер. При этом ее направленность может, как усиливать и дополнять внешний организационный импульс, так и противостоять ему.

Нововведение (инновация) (innovation) - термин, имеющий несколько значений:

1. Идея, доведенная до практического применения (одно из наиболее общих определений).
2. Процесс использования новшества (в буквальном смысле “введение нового”).

Обязательства (obligations) - оформленные договором или возникающие из действующего законодательства гражданско-правовые отношения между сторонами (лицами), в силу которых одна сторона обязана совершить в пользу другой стороны определенные действия или воздержаться от совершения определенных действий.

Организационное развитие (organizational development) - один из подходов к совершенствованию управления организацией, который может использоваться для внедрения системы стратегического управления в практику организации.

Организационное решение (organizational decision) - термин, имеющий несколько значений:

1. Управленческое решение, предметом которого является организационная проблема.
2. Решение, направленное на формирование или изменение организации деятельности.

Организация неформальная (informal organization) - стихийно образующаяся внутри формальной организации совокупность межличностных связей и контактов, которые базируются на общих жизненных ценностях, интересах, дружеских доверительных отношениях и т.д.

Организация труда (job management) - система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование рабочей силы. Включает: расстановку людей в процессе производственной деятельности, разделение и кооперацию, нормирование и стимулирование труда, организацию рабочих мест, их обслуживание и создание необходимых условий труда.

Организация формальная (formal organization) - объединение людей, создаваемое ради выполнения определенной цели. Для формальной организации характерны: иерархия позиций (должностей), нормативная регуляция поведения, четкое разделение функциональных обязанностей, система управления и координации деятельности, особые каналы коммуникации.

Ответственность индивидуальная (personal responsibility) - ответственность лица за выполнение функций, связанных с его служебным положением в организации. Каждый достигнувший достаточной зрелости сотрудник должен осознавать свою ответственность за эффективное использование прав, которыми он наделен для выполнения своих обязанностей в организации.

Ответственность социальная и этика (social responsibility and ethics) - один из аспектов сложной взаимосвязи бизнеса и общества. Для менеджеров урок, преподанный классиками, сводится к тому, что менеджмент - это не только экономический институт, ориентированный исключительно на получение прибыли, он также является частью общества и по этой причине ответственен перед обществом. Для того чтобы не допускать этически неприемлемого поведения руководителей, в практике менеджмента используются в настоящее время, среди прочих, следующие критерии подбора управленческих кадров: 1) принимать на работу следует только "правильных людей". Брать людей с запятнанной биографией - это всегда крупный этический риск; 2) разрабатывать и доводить до сведения сотрудников нормы ответственного поведения и меньше времени уделять формальным правилам; 3) менеджеры не должны стоять в стороне от ежедневной жизни своей организации, контактируя с сотрудниками, конкурентами и другими группами, входящими в сферу их интересов; 4) менеджеры должны выступать в качестве ролевых моделей, предписывать и демонстрировать свои представления о том, как работать.

Отдел кадров предприятия (Human resources department) - функциональное подразделение предприятия, имеющее следующие задачи: организация обеспечения предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых специальностей и квалификаций, оформление и учет приема на работу, увольнения, перемещения, профориентация, обеспечения правильного использования и занятости.

"Паблик рилейшнз" (связь с общественностью) (public relations) - создание «системы» отношений с различными государственными и общественными структурами, слоями, имеющими связь с предприятием, путем формирования благоприятного имиджа предприятия и его продуктов.

Переподготовка кадров (personnel retraining) - процесс углубления знаний и навыков, обусловленный переходом на новую работу, а также вызываемый необходимостью освоения новой профессии или получения более высокой квалификации.

Персонал предприятия (personnel) - сотрудники предприятия или организации, работающие по найму и обладающие определенными качественными характеристиками (способностями, мотивациями, свойствами).

Подготовка кадров (personnel training) - научно-обоснованная система образования, дающая знания, навыки и умения для выполнения работы в определенной области деятельности.

Полномочия - термин, имеющий несколько значений:

1. Право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением (authority).
2. Реализация власти в действиях менеджера (power).

Права собственности (property rights) - санкционированные обществом (законами государства, административными распоряжениями, традициями, обычаями и т.д.) поведенческие отношения между людьми, которые возникают в связи с существованием благ и касаются их использования.

Правило руководства (management rule) - точная рекомендация о том, что должно быть сделано в специфической ситуации.

Принцип руководства (management principle) - общая рекомендация для действий и принятия решений.

Процедура руководства (management procedure) - описание действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

Психология управления (management psychology) - отрасль психологической науки, изучающая психологические закономерности управления, психологические проблемы и особенности управленческой деятельности.

Рабочая сила (labor force) - общее количество работающих и безработных в составе населения трудоспособного возраста.

Рабочий коллектив (group works) - социальный аспект труда, впервые описанный в хоторнских исследованиях. Тогда было установлено, что р.к. на предприятии - это социальная единица, которая может регулировать производительность каждого ее члена, вырабатывать собственные нормативы труда и даже оказывать влияние таким образом, чтобы в определенных случаях вознаграждение за труд люди получали не пропорционально количеству их труда. Эта социальная роль р.к. и его влияние на поведение отдельных его членов приводят руководителей к пониманию того, что компании - нечто большее, чем просто хозяйственные институты, это скорее социальные организации, состоящие из отдельных личностей и требующие соответствующего обращения.

Разделение труда (division of labor) - один из главных принципов организации производственных процессов, обеспечивающих их стандартизацию и механизацию, на основе которых, в свою очередь, стали возможными современное массовое производство и удовлетворение запросов массового потребления. Однако р.т. создает такие проблемы как монотонность труда и как следствие прогулы и стрессы. Поэтому важнейшей задачей менеджмента становится создание таких условий, при которых можно сохранить смысл выполняемой человеком работы.

Рейтинг (rating) - отнесение к разряду или категории.

Репутация (reputation) - сложившееся мнение о личности, основанное на оценке ее предшествующего поведения.

Ротация кадров (rotation) – (от лат. rotatio – круговое движение) регулярная сменяемость кадров в соответствии с принципом «найти нужно-

му работнику нужное место». При Р.к. характер работы может меняться коренным образом. В таких случаях формируется работник с квалификацией широкого профиля, необходимый в будущем как руководитель производства.

Социальная психология (social psychology) - раздел психологии, изучающий закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные их принадлежностью к разным социальным группам, а также психологические характеристики этих групп.

Социометрия (sociometry) - социально-психологическая методика для изучения межличностных отношений в группе.

Способности (capacities) - predisposition, склонность и умение выполнять какие-либо действия.

Стабильность рабочей силы (staff stability) - одно из базовых условий, необходимых для успешной деятельности фирмы. Оценивается по критериям стабильности состава кадров, постоянства условий труда, гарантии занятости в будущем.

Стандартизация (standardization) - нормотворческая деятельность, которая находит наиболее рациональные нормы, а затем закрепляет их в нормативных документах типа стандарта, инструкции, методики, требований к разработке продукции.

Стимулирование (stimulation) - создание условий, возможностей, атмосферы заинтересованности человека в проявлении инициативы и достижении определенного качества своей деятельности.

Субъективный фактор в управлении (subjective factor in management) - воздействие сознания людей, действующих в соответствии со своими целями и интересами, на принятие решений в процессе управления деятельностью вверенных им организационных структур.

Теория управления (management theory) - термин, имеющий несколько значений:

1. Комплекс теоретических положений, то есть обобщенных до определенного уровня абстракции, позволяющих дать описание объяснение и предвидение объективных явлений управления.
2. Совокупность категорий, раскрывающих сущность, содержание и специфику управления.

В т.у. объектом изучения является социально-экономическая система. Предмет изучения т.у. - специфическое явление общественной жизни, деятельности человека, которое имеет название «управление».

Тестирование (testing) - метод психологической диагностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений. Применяется для стандартизированного измерения индивидуальных различий.

Технократия (technocracy) - термин, имеющий несколько значений:

1. Социальный слой высших руководителей производства, который входит в правящую элиту современного общества.

2. Социологическая концепция, в основе которой лежит положение о ведущей роли технических специалистов в жизни общества, вплоть до признания необходимости сосредоточения политической власти в их руках с целью совершенствования управления.

Трудовой коллектив (group works) - объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность в какой-либо коммерческой организации (хозяйственном товариществе, хозяйственном обществе, производственном кооперативе), государственном и муниципальном унитарном предприятии.

Трудовые споры (employment dispute) - разногласия, возникающие между администрацией предприятия, учреждения или организации, с одной стороны, и рабочими, служащими, либо профсоюзным комитетом, с другой стороны, по поводу условий труда.

Управление (management) - целенаправленное информационное воздействие одной системы на другую с целью изменения ее поведения в определенном направлении.

Управление деловой карьерой на предприятии (организации) (career management) - заключается в том, что с момента принятия работника на предприятие и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать его планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение по системе должностей или рабочих мест.

Управление конфликтами (conflict management) - деятельность, направленная на предупреждение и разрешение конфликтов.

Управление персоналом предприятия (организации) (company human resources management) - целенаправленная деятельность руководителей и работников подразделений системы у.п.п., которая включает разработку стратегии кадровой политики, концепцию, принципы и методы управления персоналом на предприятии.

Управление трудовыми ресурсами (national human resources management) - управление трудовыми ресурсами и социально-трудовыми отношениями в стране, охватывающими следующие вопросы: планирование трудовых ресурсов; набор, подбор, и оценка кадров; вопросы оплаты и мотивации труда; обучение, переподготовка и повышение квалификации кадров; регулирование занятости и миграции населения, организация труда, трудовое законодательство, уровень жизни и условия труда, проведение научных исследований и т.д.

Управленческая технология (managerial technology) - искусство, мастерство и умение, набор средств и методов для осуществления целенаправленного управленческого воздействия. У.т. включает совокупность методов и средств сбора и обработки информации; приемов эффективного воздействия на работников; принципов, законов и закономерностей организации и управления; систем контроля.

Управленческие навыки (managerial skills) - обычно проявляются при использовании технических средств (technical skills), в работе с людьми.

ми (human relation skills), при разработке или анализе концепций (conceptual skills).

Управленческий труд (management activity) - термин, имеющий несколько значений:

1. Сознательная деятельность человека по целенаправленному согласованию совместной деятельности других людей.
2. Комплекс усилий, необходимых для согласования деятельности человека.

Уровень жизни (standard of living) - степень развитости и удовлетворенности личных потребностей людей.

Условия труда (work conditions) - совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда. Они определяются: особенностями техники и технологии, тяжестью и напряженностью труда, воздействием внешней среды на организм человека, режимом труда и отдыха и пр.

Формализм (formalism) - разновидность бюрократизма, выражающаяся в преувеличении роли правил, регламентирующих управленческую деятельность.

Формальная структура организации (formal organizational structure) - форма отношений внутри коллектива. Определяет систему отношений, зафиксированных должностными инструкциями, положениями, приказами и распоряжениями.

Функциональная структура управления (functional organization structure) - структура, при которой управленческие воздействия разделяются на линейные и функциональные, и каждое из этих воздействий обязательно для исполнения.

Харизма (charisma) - исключительная одаренность, наделенность особыми качествами, основанными на свойствах индивида, позволяющих ему осуществлять функцию пророка, вождя или реформатора, вызывающих преклонение перед ним и безоговорочную веру в его возможности.

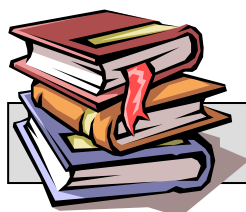
Ценности социальные (social values) - разделяемые в обществе убеждения относительно целей развития общества и основных средств их достижения.

Централизация (centralization) - одна из характеристик организационных структур и распределения властных полномочий в них, предельным случаем которой можно назвать “бюрократию” крупных промышленных компаний крайне иерархического типа, на смену которой в последнее время в растущей мере приходят децентрализация и делегирование полномочий. Разделение единой организации на отделы является не только практичным, но и необходимым средством преодоления сверхцентрализации и решения проблем естественной неспособности людей справляться с непрерывно усложняющимися задачами, стоящими перед ними.

Цикл управления (management cycle) - полная совокупность периодически следующих друг за другом составляющих процесса управления.

Человеческий капитал (human capital) - производственные навыки, знания и опыт работников, которые способствуют повышению производительности труда. По оценкам некоторых экономистов (Дж.Кендрик) стоимость человеческого капитала должна включаться в стоимость совокупных активов и национального богатства общества.





ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 825 с.
2. Арутюнов В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
3. Беседин А.Л. Системный подход к управлению персоналом в рамках концепции современного менеджмента. - Тула: Изд-во «Гриф и К», 2001. – 328 с.
4. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
5. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
6. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с. – (Профессиональное образование).
7. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005- 2014.
9. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 20011. – 328 с.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 352 с.
11. Управление персоналом организации/ под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2009. – 638 с.
12. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
13. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.





ЛИТЕРАТУРА УГЛУБЛЕННОГО ОСВОЕНИЯ КУРСА

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Беккер Г. Избранные труды по экономической теории. Человеческое поведение: Экономический подход: Пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 671 с.
3. Беседин А.Л. Реструктуризация предприятия с позиции системного подхода: концептуальные модели, стратегические решения, бизнес-процессы и бизнес-единицы. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2003. – 1006 с.
4. Беседин А.Л. Теория управления современной организацией в турбулентной социально-экономической среде: выживание, реформирование и развитие. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2004. – 352 с.
5. Виханский О.С. Управленческая парадигма XXI века // Менеджмент: Век XX – век XXI: Сборник статей / Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова; сост. И.А. Петровская. – М.: Экономистъ, 2004.
6. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
7. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. Под ред. Т.Ю.Базарова и Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
8. Гуревич А.М. Ассессмент: принципы подготовки и проведения. – СПб.: Речь, 2005. – 235 с.
9. Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с.
10. Друкер П.Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. М.Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 288 с.
11. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учеб. пособие / Под ред. А.Л. Гапоненко, Т.М. Орловой. – М.: Издательский дом «Социальные отношения», 2003. – 184 с.
12. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред И.В.Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
13. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.

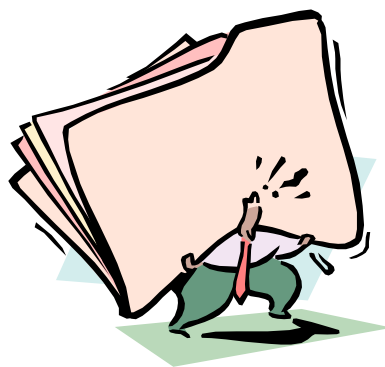
14. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2002. – 309 с.
15. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Изд-во «Финпресс», 2004. – 288 с.
16. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ.: 7-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
17. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2003. – 277 с.
18. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
19. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 560 с.
20. Хант Р., Базан Т. Как создать интеллектуальную организацию: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 230 с.
21. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.



ПРИЛОЖЕНИЕ

МИНИ-КЕЙСЫ*

ТОМЗ ОВ МЭИН ИЗГОТОВЛЯЕТ НЕ ПРОСТО ЗУБНУЮ ПАСТУ.....	31
ГЕРМАН МИЛЛЕР ИНКОРПОРЕЙТЕД.....	34
ДЖОН ДИР И КОМПАНИ (ДД и Ко).....	37
БОИНГ ДЕЛИТСЯ (ПЛОХИМИ) НОВОСТЯМИ.....	39
ХОНДА МОТОР КОМПАНИ «ПЕРЕКЛЮЧАЕТ СКОРОСТЬ».....	42



* **ИСТОЧНИК:** Schermerhorn J.R. Management, 5th edition: Case Supplement. – John Wiley & Sons, Inc.

ТОМЗ ОВ МЭЙН ИЗГОТОВЛЯЕТ НЕ ПРОСТО ЗУБНУЮ ПАСТУ

В течение первых 15 лет компания ТОМЗ ОВ МЭЙН ничем не отличалась от других вновь созданных предприятий. Компанию основала в 1970 году супружеская пара, одержимая некой идеей, которой они надеялись увлечь и других. Для организации производства был взят небольшой кредит. Как и во многих подобных случаях, первоначально продукция компании не пользовалась успехом. Выпускаемое ими не содержащее фосфатов моющее средство было экологически чистым, но, по словам основателя компании Тома Чаппелла, «но не так уж чисто отмывало». Однако потребителей, по-видимому, привлекла экологически чистая продукция набирающей силы компании, и ее дальнейшая продукция - зубная паста и мыло - пользовались большим спросом. Вся продукция ТОМЗ ОВ МЭЙН производилась на основе природных ингредиентов, а в упаковке, в основном, использовались материалы, полученные из вторичного сырья. При разработке новых продуктов гигиены, включая шампуни и дезодоранты, не проводились испытания на животных, которые могли вызвать общественный процесс. В конце 1970х годов уровень продаж возрастал в среднем на 20,5 % в год, а в начале 1980х - на 16 % в год.

Однако Том Чаппелл не испытывал радости. Его товары хорошо продавались в магазинах диетических продуктов, и Чаппелл стал подумывать о создании общенациональной дистрибьютерской сети. Он нанял команду специалистов по маркетингу с опытом работы в крупных компаниях. И все же ему чего-то не доставало; ему наскучило «делать деньги, создавая новые марки товаров».

Поворотным моментом явилось создание зубной пасты на основе пищевой соды. Эта паста оказалось зернистой и не имела обычного приятного вкуса, характерного для известных марок. Менеджер по маркетингу сказал Чаппеллу: «По правде говоря, я не представляю, как мы ее будем продавать». Чаппелл настоял на пробных продажах. Паста оказалась чемпионом продаж, и ее быстро скопировали АРМ И ХЭММЕР и ПРОКТЕР И ГЭМБЛ. При этом стало очевидно, что компанию больше интересовало то, как будет продаваться новая продукция, а не ее качество. «Нас интересовали цифры, и мы их получали. Но меня смущал и даже удручал успех компании», говорил Чаппелл. Позднее он писал: «Я добился настоящего успеха в своем начинании. Что мне теперь оставалось кроме как зарабатывать все больше денег? Куда теперь следовало двигаться дальше, и в чем состояла моя цель?» В результате, осенью 1986 года преуспевающий бизнесмен Том Чаппелл поступил на теологический факультет Гарвардского Университета.

Годы учебы на вечернем отделении дали ему новое понимание своей роли. «Впервые за всю свою карьеру я понял, на каком языке разговаривать со своими бухгалтерами», пояснял он. Он стал считать себя пастырем в своей компании. «Нашей целью является успех. Но не безоговорочный: это - не успех любой ценой, а успех на основе моих принципов». Конкретным результатом

явилось принятие Программного Заявления компании. В этом документе излагались ценности, на которые будет ориентироваться компания в дальнейшем. В Заявлении перечислялись типы предлагаемой продукции, необходимость использования природных ингредиентов и высокое качество. В документе также подчеркивалась важность уважения к сотрудникам и стремление к сознательной работе наряду со справедливой оплатой труда. В нем указывалось на необходимость соблюдения интересов общества как в узком, так и в широком смысле слова. В заключение документ провозглашал ТОМЗ ОВ МЭИН «прибыльной и успешной компанией, действующей с полной социальной ответственностью».

Некоторые программы компании явились результатом решений, принятых руководством. Компания начала отчислять 10 % общей прибыли различным благотворительным организациям, например, поддерживающим людей искусства, защитников окружающей среды и др. В частности, компания профинансировала программу сбора вторичного сырья в одном из городских районов и выделила 100000 долларов Обществу Защиты влажных тропических лесов.

Компания также поощряла своих сотрудников к участию в благотворительной деятельности. Была разработана программа, разрешающая им тратить 5 % своего рабочего времени на различную неоплачиваемую благотворительную деятельность. Сотрудники с энтузиазмом откликнулись на это предложение. Когда один из них начал вести кружок ИЗО для детей с эмоциональными проблемами, другие сотрудники проявили к этому такой интерес, что почти все включились в это дело. В результате, ребята из кружка с удовольствием оформили коридоры офиса своими руками. Другие сотрудники работали в столовых и приютах для бездомных. При этом сотрудники либо самостоятельно объединялись в группы для такой работы, либо прибегали к услугам специалистов компании по формированию групп. Том даже ввел должность Вице-президента по общественной работе.

Однако эта добровольческая программа была довольно дорогостоящей, так как другим сотрудникам приходилось работать за тех, кто отсутствовал, занимаясь благотворительной работой, и общее количество сверхурочной работы доходило до 20 дней в месяц. Тем не менее, Коллин Майерс, Вице-президент по общественной работе, считала, что добровольческая деятельность важна не только для общества, но и для самой компании. «Проведя несколько часов в столовой или приюте, больше начинаешь ценить то, что у тебя есть работа. Это - моральный стимул, а моральные стимулы самым непосредственным образом сказываются на производительности». Иногда компания имела прямую выгоду от такой работы. Том Чаппелл рассказывал: «Женщина, которая вела кружок ИЗО, обнаружила в себе задатки отличного менеджера по проектам. И мы тоже это заметили».

Поощрения сотрудников не сводились лишь к моральным стимулам. Компания ввела гибкий 4-дневный график работы и субсидировала содержание детей в детском саду. Даже во время перерывов на кофе сотрудникам предлагались именно те свежие фрукты, которые они любят. Компания также помогала

своим сотрудникам завершать учебу в средней школе и осваивать навыки, необходимые для новых назначений.

К 1993 году ТОМЗ ОВ МЭЙН уже стала продавать свою продукцию не только в магазинах диетических продуктов, но и в супермаркетах, где покупается 70 % зубной пасты, а также - в аптеках. Продукция компании широко продавалась на восточном побережье, продвигалась на север от Калифорнии по западному побережью, и Том уже был готов начать продажи на среднем Западе. Кэйти Сислер, Вице-президент по маркетингу, считала, что компания проводит неагрессивную маркетинговую стратегию: «Мы просто рассказываем им о себе... объясняем, почему преданные покупатели ежедневно голосуют за нас своими долларами... Целый ряд наших торговых партнеров с уважением относятся к нашим социальным программам и готовы с нами в этом сотрудничать». Том Чаппелл говорил об этом: «Мы продаем не просто зубную пасту, мы продаем взгляд на мир, а именно: что природа требует защиты».

К середине 1990х годов ТОМЗ ОВ МЭЙН столкнулась с растущей конкуренцией. Цены на зубную пасту на основе питьевой соды у компании были на уровне отечественных конкурентов, но цены на дезодорант и полоскания для рта превышали средние на 20-40 %. Однако, по-видимому, Томы Чаппелла это не беспокоило. Он полагал, что: «С самого начала следует понять, что они гораздо более сильны в маркетинге, чем мы... Таким образом не завоюешь свою долю рынка; удержаться можно лишь, сохраняя свою индивидуальность». Эту философию он объяснял следующим образом: «Мелкому бизнесу необходимо дистанцироваться от массового производства... Если мы будем пытаться подражать массовому производству зубной пасты, то мы потеряем себя. Наоборот, мы должны сохранять свое особое лицо во всем, чем мы занимаемся». Это «особое лицо» относится как к ингредиентам, так и к рекламным кампаниям. «При таком подходе покупатель сразу чувствует разницу, и эта разница им нравится». В результате такого подхода в 1993 году уровень продаж этой небольшой компании из штата Мэйн достиг 17 миллионов долларов.

ВОПРОСЫ:

1. Какое понимание этичного поведения наилучшим образом характеризует ТОМЗ ОВ МЭЙН и ее основателя Тома Чаппелла?
2. Какие потенциальные дилеммы встали перед Томом Чаппеллом в середине 1980х годов?
3. Каким образом личные убеждения Тома Чаппелла способствовали успеху ТОМЗ ОВ МЭЙН? Как Вы считаете, могут ли подобные убеждения использоваться другими предпринимателями для достижения успеха? Почему?



ГЕРМАН МИЛЛЕР ИНКОРПОРЕЙТЕД

Ежегодный отчет перед акционерами мебельной фабрики ГЕРМАН МИЛЛЕР Инк (ГМИ) был не обычным набором сведений о продукции, новых директивах и данных о доходах. Новый Президент и Генеральный Директор Керм Кэмпбелл кратко суммировал финансовое положение компании как «хорошее», добавив: «Меня более всего радует следующее: даже несмотря на то, что результаты первого квартала 1993 финансового года разочаровывали, результаты каждого последующего квартала - постепенно улучшались, и четвертый квартал оказался очень хорошим». К отчету прилагались подробные финансовые сводки. Дополнительно, в ежегодный Отчет были включены письма, полученные ГМИ от потребителей в течение предыдущего года. В этих письмах отмечалась успешная работа отдельных сотрудников Отдела продаж или обслуживания, подчеркивалось хорошее качество продукции и стремление компании оказать содействие потенциальным клиентам и предоставить свои услуги. На обложке Отчета была помещена фотография написанного от руки письма от фирмы архитекторов одному из руководителей компании. В Отчет даже была помещена аэрограмма, чтобы ею воспользовались акционеры и связались с компанией. Генеральный Директор Кэмпбелл по этому поводу сказал следующее: «Конечно, эти письма не являются официальной поддержкой, но они поднимают настроение».

Это ознаменовало значительное улучшение в положении компании по сравнению с ситуацией за 2 года до этого. Так, на обложке папки с ежегодным Отчетом за 1991 год ситуация в компании подытоживалась следующим образом: «Есть хорошие новости, и есть - плохие». Финансовые отчеты указывали на падение чистого дохода в компании ГМИ с 1,8 доллара до 0.55 центов за акцию. За период с 1988 по 1990 год чистый доход практически не возрастал. С 1990 по 1991 год уровень продаж возрос лишь на 1,6 %, что, главным образом, объяснялось изменением в обменных курсах между долларом и национальными валютами тех стран, где ГМИ вела дела. Однако этот уровень продаж контрастировал с общим снижением уровня продаж мебельной промышленности. Но в 1993 году уровень продаж возрос на 6,3 %, а доход по акциям поднялся до 0.88 центов за акцию. Возрастал спрос на продукцию, и в компании накопился портфель заказов на сумму 129,8 миллиона долларов.

ГМИ, со штаб-квартирой в Зиланде, штат Мичиган, является одним из крупнейших производителей мебели в США. В 1993 году компания продала своей продукции на 885,7 миллионов долларов, главным образом, за счет продажи мебели для офисов, в производстве которой компанию опережает лишь СТИЛ КЕЙС Инк. Общий уровень продаж возрос с 40 миллионов долларов в 1974 году до 887,7 миллионов в 1991 году. Однако, начиная с 1988 года, рост продаж серьезно замедлился, а в 1992 году - даже упал, в результате возросшей ценовой конкуренции в производстве офисной мебели.

Руководство ГМИ полагало, что в прошлом рост показателей и рост рентабельности за последний финансовый год объяснялись политикой участия всех сотрудников в процессе принятия решений в компании. Этот процесс был начат основателем ГМИ Д.Дж. ДеПре в 1950 году и развит его сыном и преемником Максом ДеПре. Когда в 1988 году Макс уступил должность Генерального Директора Президенту Дику Руку, то они вместе подтвердили свою приверженность концепции вовлечения сотрудников в процесс управления и премиальному плану Скэнлона, внедренному Д.Дж. ДеПре. План Скэнлона, получил свое название по фамилии его разработчика, профессора Факультета менеджмента Слоуна в Массачусетском Технологическом Институте. Этот план состоит из четырех основных принципов, что и было отражено в документах компании:

- **Ясность:** Все сотрудники имеют возможность понимать характер бизнеса и сознавать, каким образом они могут внести свой вклад в достижение общих целей и задач;
- **Участие:** Все сотрудники с полной ответственностью осуществляют коллективную работу для достижения целей и задач компании;
- **Равноправие:** Все сотрудники справедливо вознаграждаются за их личный трудовой и творческий вклад;
- **Компетентность:** Все сотрудники обязуются максимально использовать свои возможности ради успеха организации.

Эти принципы внедрялись в деятельность ГМИ различными способами. Даже во время трудного периода второй половины 1980-х годов ГМИ продолжала выплачивать всем своим сотрудникам премиальные по премиальному плану Скэнлона. Премии, привязанные к средней заработной плате за квартал, выплачиваются за проявляемую сотрудниками инициативу по снижению себестоимости, повышению производительности, отношение сотрудника к работе и на основании договоренности между начальником и сотрудником о вкладе последнего в работу компании. Кроме того, компания ограничивает общую сумму выплат Генеральному Директору 20-ю средними заработными платами рабочего в цеху. А также, каждый сотрудник, проработавший в компании не менее одного года, становится ее совладельцем, получая личный пакет акций.

Все сотрудники, начиная с Генерального Директора и до цеховых бригад, дважды в год проходят аттестацию внутри трудового коллектива, что гарантирует профессионализм и преданность целям компании. По словам руководства компании, также ценится и поощряется участие в процессе принятия решений. Макс ДеПре говорил, однако, что хотя все сотрудники участвуют в процессе принятия решений, окончательные решения принимаются руководством. Руководство убеждено, что ценности, воспитанные в сотрудниках благодаря такой политике, способствуют достижению хороших результатов внутри компании. Цель такой политики - обеспечить покупателям ГМИ отличное качество, как продукции, так и обслуживания. ДеПре поясняет на примере как работает этот процесс: «Уже много лет у нас на фабрике существует большое выставочное помещение, где наша продукция размещается примерно таким же образом, как и в офисе покупателя. Поэтому, при изготовлении какого-либо компонента для

предмета мебели можно видеть, как этот компонент сочетается с данным предметом и представить себе, кто может являться потребителем изготавливаемых вами изделий». ДеПре считает, что такой демонстрационный зал дает рабочим возможность «сознательно разбираться в системе производства». Предложения сотрудников по повышению производительности и снижению себестоимости, экономящие компании в среднем 11 млн долл. в год помогает поддерживать высокое качество при уровне цен, сравнимых с ценами конкурентов.

Руководители компании озабочены ростом конкуренции в ценовой политике среди производителей офисной мебели. Это связано с тем, что компания ведет конкурентную борьбу не только на основе цены на продукцию, но также и по уровню обслуживания и оперативности доставки. Руководство считает, что компания обходит конкурентов по уровню исследовательских и конструкторских разработок и подчеркивает ту важную роль, которую сыграло усовершенствование производственного процесса в повышении прибыли. До сих пор руководство ГМИ не было вынуждено к сокращениям сотрудников и гордится тем фактом, что увольнения используются лишь как крайняя мера. Несмотря на резкий экономический спад в первой половине 1980х годов и последовавшее за ним резкое сокращение основной потребительской базы компании - электронной и компьютерной промышленности - в течение 1980-х годов компании лишь дважды пришлось прибегнуть к увольнению. Руководство надеется, что акцент на качество внутри компании приведет к созданию условий, при которых в последующие годы будет неуклонно нарастать уровень продаж и прибыли.

ВОПРОСЫ:

1. В чем состоят главные элементы лидерства в ГМИ, обеспечившие устойчивый рост компании?
2. Как ведется борьба за качество и отличный труд в ГМИ?
3. Какие серьезные трудности могут возникнуть у руководства ГМИ в будущем?



ДЖОН ДИР И КОМПАНИ (ДД и Ко)

Ганс Бекерер, Генеральный Директор ДД и Ко, почувствовал, что внедренные им перемены начали окупаться. В 1993 году компания снова заняла ведущее место по показателям среди производителей промышленного и сельскохозяйственного оборудования. Более того, в 1994 году компания рассчитывала довести уровень продаж до более 8 миллиардов долларов, по сравнению с уровнем 1993 года в 7,7 миллиарда, а прибыль - до 385 миллионов долларов, по сравнению со 184 миллионами в 1993 году. Эти показатели представлялись еще более впечатляющими, если учесть, что в 1992 году прибыль была нестабильной, и в итоге составила 50 миллионов долларов. Бекерер, в основном, связывал успех перемен с людьми. Он говорил, что: «Зачастую простой рабочий у станка может лучше всех ответить на вопрос, как можно повысить качество продукции».

Показатели 1990-х годов резко контрастировали с показателями 1980-х годов, когда компания была вынуждена наполовину сократить количество сотрудников - с 60 до 36 тысяч. Положительные перемены казались еще более замечательными, учитывая то чувство горечи, которое оставалось после первоначального сокращения сотрудников корпорации.

По мере того, как экономика начала оправляться после спада 1990 года, руководство ДД и Ко стало понимать, что компании придется предпринять нечто большее, чем расширение ассортимента, чтобы вернуть себе расположение своих бывших потребителей. По словам Старшего Вице-Президента Джона Лоусона, успех в отрасли можно суммировать одним словом: «Качество... Качество от начала и до конца.» Он пояснил, что «Лидерство сегодня означает наделение сотрудников правом на самоуправление и работу в группах... правом на ясное и четкое видение организационных задач и путей их достижения... правом на признание их вклада в общее дело».

Бекерер также отмечал, что сотрудникам компании есть чему поучиться руководству тому, как можно повысить качество одновременно со снижением себестоимости. Приглашенные эксперты и рядовые сотрудники указывали руководству на то, что компании необходимо стать ближе к потребителю. Сотрудники также давали понять, что им хотелось бы больше разнообразия и ответственности в работе.

Компания ДД и К пыталась достичь этих целей различными способами. Один из них заключался в том, что сотрудников объединяли многофункциональные группы, состоящие из специалистов различных профессий и дисциплин. Группам поручалась разработка собственных планов по повышению качества, удовлетворению потребительского спроса и сокращению себестоимости. Для облегчения задачи члены групп прошли широкую подготовку по различным аспектам производственного планирования и контроля.

Сотрудники компании также участвовали в разработке и внедрении целого ряда усовершенствований, начиная от облегчения процесса сборки, выработки

производственного графика и до обеспечения своевременности поставок. Лоусон отмечал, что такое вовлечение сотрудников требует изменения в системе приема на работу. Обычно кандидаты отбирались на основании проверки традиционных навыков, такие как качество исполнения ручных операций. По словам Лоусона, фирма теперь требовала и других качеств, выбирая из кандидатов тех, «кому доставляет радость качественно выполненная работа... кто готов взять на себя ответственность, не нуждается в подсказках... и имеет задатки руководителя». Лоусон также подчеркивал, что способность сочетать в себе все эти качества не менее важна, чем наличие каждого из них в отдельности.

Бекерер развил процесс повышения ответственности сотрудников, создав внутри компании систему взаимного обучения. Теперь Производственному персоналу могли поручить, например, заняться продажами; или же их могли попросить нанести визит потребителю, у которого возникли жалобы на качество продукции. Бекерер считал, что такой подход служит двум целям. Во-первых, при этом сотрудники лучше понимают, где применяется продукция компании, что, в свою очередь, облегчает проектирование и совершенствование процесса производства. Во-вторых, направление сотрудников на встречи с имеющимися и потенциальными потребителями вызывает у последних новое чувство преданности выбранной ими компании.

Бекерер понимал, что одним лишь обучением не добьешься осуществления целей компании. Необходимо было изменить культуру фирмы. Компания нуждалась в сотрудниках, которые были глубоко преданы организации и отличались глубоким чувством гордости за компанию и ее продукцию, как свою собственную. Одновременно, необходимо было обеспечивать такие ресурсы, поощрения и структуру, которые бы способствовали процессу наделения ответственностью. Однако спрос как на специальное, так и на сельскохозяйственное оборудование отличался цикличностью. Как внутри, так и вне корпорации выражались сомнения, удастся ли сохранить стремление к переменам во время следующего неизбежного падения спроса на продукцию компании. Бекерер задавался вопросом, какие шаги необходимо будет предпринять, чтобы закрепить ту повышенную ответственность сотрудников, которая обеспечила повышение качества и ориентацию на потребителя.

ВОПРОСЫ:

1. Каким образом создание многофункциональных коллективов помогло ДД и К отреагировать на давление внешних обстоятельств?
2. Какие потребовались изменения в подборе и подготовке кадров с тем, чтобы ДД и К смогла адаптировать к своим условиям новую концепцию рабочих групп?
3. Что еще предстоит сделать для окончательного внедрения перемен, начатых Бекерером на ДД и К?



БОИНГ ДЕЛИТСЯ (ПЛОХИМИ) НОВОСТЯМИ

В феврале 1993 года корпорация БОИНГ снова готовилась поделиться плохими новостями со своими сотрудниками. Крупные авиакомпании теряли доходы и сокращали заказы на поставку новых самолетов. Министерство обороны США также сокращало расходы. Средства массовой информации, особенно в Сиэтле, где расположена штаб-квартира БОИНГ, стремились выяснить, что в связи с этим собирается предпринять корпорация. По словам Расса Янга, руководителя Отдела по Связям с Обществом, «Вокруг нас мултиплировались слухи о том, что может произойти, и СМИ проявляли к нам огромный интерес... Нашей задачей было, прежде всего, проинформировать собственных сотрудников».

БОИНГ был готов к такой ситуации. В компании существовала разработанная политика коммуникации с сотрудниками. Одним из важных принципов этой политики являлось открытое и честное информирование сотрудников о состоянии дел вокруг компании. Руководство также считало важным, чтобы сотрудники узнавали о неблагоприятных новостях от руководства, а не из средств массовой информации, или на основе слухов. Поэтому 12000 менеджеров предупредили, что ожидается поступление важного сообщения и что они должны назначить совещание со своими сотрудниками. Менеджеров проинформировали о подробностях - сокращении 28000 рабочих мест в последующие 18 месяцев, накануне того дня, когда должно было быть сделано официальное сообщение. На следующее утро в начале смены в 7 часов утра, за 4 часа до официального сообщения Генерального Директора, менеджеры дали информацию рабочим. В результате традиционной искренности руководства БОИНГ относительно деятельности компании Дон Фиттс, Директор по Внутренним Коммуникациям, сказал, что «сотрудники не были застигнуты полностью врасплох сообщением о сокращениях». Общее Заявление подготовило работников к тому, что их могут уволить. О конкретных увольнениях менеджер уведомлял сотрудников лично.

Однако проблемы БОИНГа не решались сокращением рабочих мест. Корпорации необходимо было наладить производство новых более дешевых самолетов, которые были бы доступны авиакомпаниям. Необходимо было повысить эффективность производства уже освоенных моделей и оперативно разработать новые. Франк Шронц, назначенный Генеральным Директором в 1988 году, сразу же приступил к повышению конкурентоспособности БОИНГа. В 1990 и 1991 годах он направил 100 руководителей корпорации изучать опыт передовых японских компаний. По возвращении они разработали 4-дневный учебный курс под названием «Менеджмент и конкурентоспособность на уровне мировых стандартов», по которому обучались их подчиненные. По принципу «каскадного обучения» каждый из менеджеров обучал своих подчиненных, которые, в свою очередь, обучали своих сотрудников. К 1993 году этот курс

прошли 15000 менеджеров, которые теперь были готовы обучить ему всех остальных сотрудников.

Некоторых работников беспокоило, что повышение эффективности труда будет означать потребность в меньшем количестве сотрудников, что подрывало моральный дух коллектива. В то же время руководство приветствовало предложения от рядовых сотрудников и младших инженеров компании. Механик Кирк Бейкер высказался по этому поводу следующим образом: «Рабочий у станка знает такое, о чем менеджер знает только понаслышке».

У руководителей компании имелись собственные способы оставаться информированными. Президент Филлип Кондит наносил визиты на предприятия без предупреждения. Джон Уорнер, начальник Отдела Компьютерной поддержки, часто встречался за обедом с сотрудниками и обещал отвечать на все письменные обращения до истечения дня получения обращения. Джерри Кинг, руководитель группы оборонной и космической продукции, встречался с сотрудниками за кофе с булочками, призывая их высказывать свою конструктивную критику. Руководители компании также периодически встречались друг с другом в неформальной обстановке, где наряду с обменом шутками обсуждались и серьезные вопросы.

Руководство поощряло создание рабочих групп на всех уровнях компании. Сам процесс разработки новой продукции был реорганизован в духе коллективного подхода к труду. До этого инженеры разрабатывали новый самолет, а затем передавали чертежи в производственный отдел, где осуществлялось планирование производственного процесса. Трехмерные диаграммы, применяющиеся для разработки инструментов, необходимых для непосредственного изготовления деталей, создавались только после завершения проектирования самолета и планирования производственного процесса. Внедрение нового процесса разработки требовало, чтобы 3 группы разработчиков поддерживали контакт друг с другом в течение всего процесса. В результате, процесс разработки ускорился и стал менее дорогостоящим. Это стало возможным, главным образом, потому, что специалисты-производственники и инструментальщики могли незамедлительно осуществлять обратную связь по вопросам возможности (невозможности), или эффективности конкретного предложения. Ранее, требовалось внесение дополнительных корректировок в новую модель с началом производства. Однако на первых этапах сборки нового Боинга-777 допуск деталей составил не более одной тысячной доли дюйма.

К середине 1994 года новая стратегия начала давать результаты. Поставки новой 777-й модели Боинга должны были запланированы на начало 1995 года. Компания также сократила время сборки 737-й модели с 18 до 12 месяцев и поставила цель снизить этот срок до 6 месяцев. Инженеры компании занимались усовершенствованием 737-й модели с целью снизить потребление топлива, а также работали над ее грузовой модификацией и реактивной моделью для ВВС. БОИНГ запланировал продажи на уровне свыше 700 машин в год к концу десятилетия. Хотя некоторые эксперты считают эти цифры излишне оптимистичными, ускорение процесса проектирования, снижение затрат и новые ини-

циативы рядовых сотрудников помогли компании БОИНГ нацелиться на достижение прибыльности. Генеральный Директор Шронтц сравнивал ситуацию в компании с футбольной командой: «Я думаю, что мы не на середине поля, я думаю, что мы уже прорвали линию защиты».

ВОПРОСЫ:

1. Какую роль сыграло руководство компании в обеспечении процесса коммуникации в корпорации БОИНГ?
2. В чем проявились положительные стороны процесса объявления сотрудникам БОИНГа об увольнении? Какие при этом могли возникнуть проблемы?
3. Объясните значение обратной связи в системе внутренней коммуникации корпорации БОИНГ?



ХОНДА МОТОР КОМПАНИ «ПЕРЕКЛЮЧАЕТ СКОРОСТЬ»

Нобухико Кавамото, Генерального Директора ХМК, беспокоило, что отсрочки и сбои в освоении американского рынка пикапов, спортивных авто и автофургонов, связаны с проблемами в управлении компанией. Хотя по уровню продаж и по прибыльности компания выдвинулась на 24-е место среди крупнейших промышленных корпораций мира, Кавамото считал, что ХМК поразила так называемая *daikigyo-byo*, или «болезнь крупных компаний». Организация перестала развиваться. Кавамото считал, что на Хонде следует возродить дух *wai-gaya* - то есть такую систему, при которой решения принимаются в результате свободного, творческого и равноправного обсуждения проблем. Он полагал, что организационное обновление также необходимо в связи с тем, что Хонде, и в особенности ее американскому филиалу, приходится брать на себя дополнительную ответственность за экологию, энергетику и безопасность. Таким образом, компания сможет занять лучшие позиции на предстоящее десятилетие как в самой Японии, так и в США. Кавамото, ранее работавший инженером в отделе исследовательских разработок Хонды, стал Генеральным Директором в 1990 году в составе триумvirата в руководстве компании. Это назначение соответствовало консесусному стилю принятия решений, утвердившемуся после ухода с поста Генерального Директора в 1973 году основателя фирмы Соихиро Хонды. В триумvirат вошли Кавамото, бывший руководитель американского филиала, и Директор по маркетингу.

Кавамото хотел, чтобы результаты преобразований в стиле руководства американским филиалом послужили моделью для преобразований в штаб-квартире компании. Хотя ситуация на японском рынке не обнадеживала, Хонда заняла прочную четвертую позицию в США сразу вслед за корпорацией КРАЙСЛЕР. По словам предшественника Кавамото на посту Генерального Директора ХОНДЫ Хидео Сугиуры, успех компании в США объяснялся локализацией, то есть четырехступенчатым процессом, охватывающим продукцию, производство, прибыль и менеджмент. Сугиура говорил, что для настоящего успеха транснациональной корпорации «необходимо создать новую корпоративную культуру, объединяющую в себе две различные культуры». Это означало соединение более оперативного стиля принятия решений традиционной американской корпорации с демократическим стилем менеджмента японских корпораций. В компании ХОНДА АМЕРИКА все - от Президента до уборщицы - одеты в одинаковые белые халаты. При этом, конструкторам и инженерам рекомендуется сохранять индивидуальный стиль, считающийся достижением американской культуры.

Примечательно, что эти перемены - первоначально в американском филиале и затем в головном офисе - фактически смоделированы по принципам стиля руководства основателя ХОНДЫ Соихиро Хонды. По японским понятиям, Хонда был оригиналом. Принимая решения самостоятельно, он, тем не менее,

опирался на рекомендации своих доверенных сотрудников по широкому кругу вопросов, что способствовало созданию атмосферы индивидуализма. Теперь Суигура мог воспользоваться этими принципами для организационного обновления в 1990-х годах.

В соответствии с политикой локализации менеджеры, в основном, набирались на месте, в данном случае - в США. Хотя один-два высших руководителя оставались японцами, большинство остальных менеджеров были американцами. Руководство ХОНДЫ рассчитывало, что американские менеджеры воспримут японскую культуру и стиль менеджмента. От американских менеджеров требовалось соблюдение некоторых правил материнской компании, таких как ношение форменных белых халатов и наличие некоей атмосферы консенсуса на всех уровнях компании. Производственный процесс был организован по бригадному принципу, при котором производственное задание распределялось между всеми членами бригады.

От японских менеджеров, назначенных на работу в американский филиал, также требовалось понимание и освоение американской культуры и приемов работы. Другим принципом политики локализации явилась реинвестиция прибыли не только в капитальное строительство, оборудование и маркетинг, но также в поддержку общественных и социальных проектов. Так, например, от менеджеров требовалось активное участие в общественной жизни по месту жительства, и отчисление определенного процента корпоративной прибыли местным благотворительным организациям.

Руководство ХОНДА АМЕРИКА убедилось, что политика локализации помогла компании приспособиться к переменам на американском рынке в 1990 году. Впервые со времени проникновения компании на американский рынок рост продаж практически прекратился. Хотя ХОНДА по-прежнему оставалась рентабельной (в то время как Большая Тройка американских автомобилестроительных компаний несла совокупные потери на уровне примерно 3 миллиарда долларов), на заводе ХОНДЫ в штате Огайо скопилось несколько тысяч непроданных автомобилей. Не прибегая к консесусному выходу из этой неожиданной ситуации, руководство ХОНДА АМЕРИКА применила американскую стратегию маркетинга, предложив скидки на плохо продающиеся модели. В результате, сразу же возрос уровень продаж.

Такая адаптация была проведена на всех уровнях организации. От рабочих на почасовой оплате потребовали гибкости в освоении смежных профессий. Они должны были выполнять разнообразные операции, в отличие от объединенных в профсоюз автостроителей Большой Тройки. При этом, от рабочих требовалось соблюдение стандартов качества и норм производительности, принятых на заводах ХОНДА в Японии.

Рабочим-почасовикам разрешалось объединяться в коллективы для обеспечения соответствующего уровня качества и производительности. При этом, как японские, так и американские менеджеры позволяли - и настаивали - чтобы бригады сами принимали и осуществляли решения, касающиеся правил и процедур организации своего труда. В результате, на заводах в Огайо поддерживал-

ся высокий моральный дух. Когда Объединенный Профсоюз Рабочих Автомобильной Промышленности пытался вовлечь в свои ряды рабочих ХОНДы, последние проголосовали против, несмотря на утверждения со стороны ОПРАП о том, что рабочих ХОНДы заставляют трудиться больше за меньшую заработную плату, чем членов профсоюза на других американских предприятиях.

Пойдя на уступки, руководство ХОНДА АМЕРИКА издало специальный приказ о расширении приема на работу представителей меньшинств. Руководство также отдельно согласилось обеспечивать работницам равный доступ к более высоким должностям и к повышению квалификации, а также - гарантировать им равное вознаграждение за равный труд. Считалось, что, хотя японская компания достаточно далеко продвинулась к тому соединению культур, к которому стремился Сугиура, ХОНДА АМЕРИКА еще многое должна была сделать, чтобы достичь американских стандартов. И все же, практически невозможно было оспаривать тот факт, что ХОНДА преуспела на американском рынке.

Перед Кавамото встал вопрос, реально ли экспортировать это сочетание культур из американского филиала в японскую штаб-квартиру. Выражались надежды, что при этом головная корпорация сумеет возродить ту атмосферу предпринимательства, которая была присуща компании при ее основателе. С другой стороны, Кавамото был озабочен тем, что отсутствие оперативности в принятии решений в центральном офисе в Японии сказывается на деятельности ХОНДА АМЕРИКА, которая уступает позиции Большой Тройке американских автостроителей.

ВОПРОСЫ:

1. В чем суть политики локализации, проводимой ХОНДА МОТОР КОМПАНИИ?
2. Каковы основные элементы соединения японской и американской культур в организации труда компании ХОНДА АМЕРИКА?
3. Какие проблемы могли встать перед Генеральным Директором ХОНДА при перенесении принципа соединения культур с американской почвы на японскую?

