

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 38.04.02 – Менеджмент

2017 г.

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Заломская Г.А.

Стратегическое управление персоналом: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.04.02. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017

© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2017

© Заломская Г.А., составление

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия представляют собой, как правило, занятия по решению различных заданий. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению заданий и интуиция.

Практические занятия - это коллективные занятия. И хотя в овладении теорией вопроса большую и важную роль играет индивидуальная работа (обучающийся не может научиться, если он не будет думать сам, а умение думать - основа овладения дисциплиной), тем не менее, большое значение при обучении имеют коллективные занятия, опирающиеся на групповое мышление.

Цели практических занятий: помочь обучающимся систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера; научить их приемам решения заданий, способствовать овладению навыками и умениями выполнения других видов заданий; научить их работать с книгой, служебной документацией и схемами, пользоваться справочной и научной литературой; формировать умение учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Выполнение домашнего задания - один из видов самостоятельной творческой работы студента. При выполнении домашнего задания студент приобретает навыки работы с научной литературой, развивает научное мышление и способность к анализу явлений. Студент самостоятельно обобщает и делает выводы по рассматриваемым вопросам, определяет круг проблем, существующих в исследуемой сфере, и пути их решения. Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных заданий, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки, определяются преподавателем, ведущим занятия.

Выполнение домашних заданий в виде практических и иных заданий является формой текущего контроля при проведении каждого практического занятия.

Самостоятельная работа студентов при выполнении домашнего задания помогает пополнять полученные знания, расширять кругозор.

На практическом занятии студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, заслушивают доклады, выполняют задания, участвуют в опросах, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания. Для успешного проведения практического занятия студенту следует тщательно подготовиться. Основной формой подготовки студентов является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, литературой.

Изучив конкретную тему, студент может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на практическом занятии задать их преподавателю. Практическое занятие предоставляет студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения.

Практическое занятие по теме «Концепция стратегического управления персоналом»

Задание 1.. Для разбора реальной ситуации (кейса):

1. Оцените правильность решения совета директоров английской компании исходя из:
 - перспективности российского рынка для компании;
 - наличия соответствующей нормативной и законодательной базы;
 - благоприятности обстановки с точки зрения развития бизнеса.
2. В случае принятия положительного решения обсудите вопрос о месторасположении отделения компании исходя из:

- близости к поставщикам и рынкам сбыта продукции;
- возможности обеспечить быструю и бесперебойную поставку требуемого оборудования потребителям;
- местной обстановки в отношении условий развития бизнеса;
- наличия квалифицированной рабочей силы;
- наличия развитой инфраструктуры.

3. Сформулируйте модели, ориентированные на потребности компании, и стратегического соответствия.

Содержание кейса: Английская компания является регулярным поставщиком оборудования и запасных частей для текстильной промышленности России и некоторых стран СНГ. Основным поставляемым продуктом являются швейные иглы различных видов, износ которых происходит достаточно быстро, что требует регулярных поставок из Англии. Общие объемы поставок быстро изнашивающегося оборудования составляют примерно 350 тонн в год. Иглы, а также некоторые другие детали поставляются на швейные предприятия, расположенные в Санкт-Петербурге, Москве, Новгороде, Иванове, Ярославле. Каждому предприятию в год необходимо до 30 тонн игл. Иглы, составляющие почти 90% всех поставок, и др. детали, требующие регулярной замены, поставляются в Россию партиями весом около 30 тонн в порт Санкт-Петербурга и далее направляются небольшими партиями весом от 2-х до 5 тонн в указанные пять городов России. Поставки осуществляются в небольших контейнерах грузоподъемностью 2,5-5 тонн железнодорожным транспортом. Рассортировка игл по типам и партиям осуществляется в Англии перед отправкой в Санкт-Петербург.

Доставка игл на предприятия часто задерживается из-за дальности расстояния перевозки каждой отдельной поставки (из средней части Англии (район г. Лидс) через Санкт-Петербург в различные города России) и перебоев в работе транспорта в связи с мелкопартионностью поставок из Санкт-Петербурга в различные города. В свою очередь, пересылка мелкими партиями требует больших транспортных затрат, чем перевозка груза крупными партиями.

Решение английской компании. На совещании совета директоров английской компании обсуждался вопрос о перспективности российского рынка и о возможности расширения операций на нем за счет обслуживания большего количества швейных предприятий-партнеров. В России имеется постоянная нужда в срочной замене швейных игл различных типов и видов, испытываемая большинством швейных предприятий, расположенных в основной в европейской части страны в связи с перебоями в поставках этого быстро изнашивающегося оборудования со стороны российских поставщиков.

Сравнительный анализ игл английского производства и тех, которые изготавливаются в России, показал, что они вполне взаимозаменяемы, а это означает, что швейные предприятия России, работающие на отечественном оборудовании, могут использовать иглы английского производства по крайней мере частично.

На совещании совета директоров английской компании было принято решение о создании отделения в России, основными функциями которого были бы концентрация поставок и дальнейшее бесперебойное снабжение в первую очередь иглами и другими запасными частями швейных предприятий, с которыми уже заключены соглашения, а также быстрое реагирование на нужды большого количества швейных предприятий, разбросанных по территории европейской части России, в срочной поставке игл и другого быстро изнашивающегося оборудования.

Из публикаций английской прессы, подтвержденной информацией из Британского посольства в Москве, известно, что в соответствии с последними законодательными и нормативными актами российские предприятия, имеющие валюту на своих счетах, получили право прямых закупок необходимого оборудования у иностранных компаний.

Практическое занятие по теме «Процесс стратегического управления персоналом»

Задание 1. Для разбора реальной ситуации (кейса):

1. Обсудите стратегическое управление ресурсной базы *Xcel Energy* (энергетической компании из города Боулдер) в стратегическом управлении персоналом
2. Разработайте подходы к разработке стратегического управления персоналом *Xcel Energy* (энергетической компании из города Боулдер)
3. Сущность метода «наилучшей практики», метода «наилучшего соответствия» *Xcel Energy* (энергетической компании из города Боулдер)

Содержание кейса: *Xcel Energy* энергетическая компания из города Боулдер решила, что пришло время разработать дорожную карту для оцениваемого в \$100 млн трехлетнего проекта создания «интеллектуальной» электросети, которая охватывала бы весь город. На тот момент не существовало стандартов или опробованных процедур превращения обычной городской электросети в полностью интегрированную «интеллектуальную» сеть, хотя было известно, что если потребители смогут осуществлять мониторинг стоимости потребляемой энергии, они будут автоматически сокращать свое энергопотребление, причем в некоторых случаях почти на 30%. При этом «интеллектуальная» электросеть позволила бы *Xcel* перенаправлять потоки электроэнергии в обход перегруженных линий электропередачи, выявлять случаи дефицита электроэнергии, определять риски обслуживания сетей, сокращать численность ремонтных бригад, дистанционно снижать показания со счетчиков потребителей, уменьшать количество случаев аварийных отключений и быстро идентифицировать сигналы ложной тревоги..

Xcel привлекла к работе над проектом многих партнёров: консалтинговую фирму *Accenture*, экспертов в области электроэнергетики, ведущих технологов отрасли, лидеров бизнеса, специалистов по информационным технологиям и, разумеется, руководство города Боулдер граждан-потребителей. Все партнеры, представлявшие общественность и бизнес, были разделены на восемь команд, каждую из которых возглавлял старший руководитель проекта, взаимодействовавший с офисом компании. При наличии таких разных стейкхолдеров, имевших разные цели и интересы, было крайне важно обеспечить устойчивые, надежные коммуникации для своевременного информирования о состоянии работ над проектом всех заинтересованных сторон. Безопасность и сохранность конфиденциальной информации имели для проекта высокий приоритет. Контакты с общественностью осуществлялись посредством проведения собраний в городском общественном центре, публикации репортажей в местных СМИ, организации экскурсий по возводимым объектам и даже непосредственной демонстрации гражданам технических возможностей «интеллектуальных» электросетей. Теперь, после завершения проекта, *Xcel* измеряет полученные ею многочисленные выгоды и ожидает, что через год сможет собрать и проанализировать все релевантные данные о работе системы в течение четырех сезонов. Партнеры проекта учредили отраслевой консорциум с целью разработки отраслевых стандартов для будущих, еще более крупных подобных проектов. Теперь они рассматривают Боулдер как экспериментальную площадку, на которой могут обкатывать новую технологию «интеллектуальных» электросетей и распространять ее по всей стране.

Практическое занятие по теме «Формулирование и реализация стратегического управления персоналом»

Задание 1. Для разбора реальной ситуации (кейса):

1. Какие мотивы, по вашему мнению, побудили корпорацию Disney организовать парки аттракционов за границей? Что можно отнести к плюсам и минусам этого предприятия с точки зрения корпорации Walt Disney?
2. Почему, на ваш взгляд, корпорация приняла решение не приобретать собственность в своем японском филиале, в то время как во Франции она стала владелицей максимально возможной доли собственности?
3. Какие операционные доработки, помимо описанных в кейсе, могут потребоваться для обеспечения успеха экономической деятельности компании за границей?
4. Отвечая на вопрос о возможности открытия парка Disneyland в России, Рой Е. Дисней, вице-председатель корпорации, отметил, что его организация не в состоянии создать парк здесь в

ближайшем будущем. Каковы, на ваш взгляд, «за» и «против» создания парка в России?

5. Может ли корпорация продолжить создание тематических парков за пределами США? Если да, то где? Какие типы организационных форм следовало бы рассмотреть при этом?

6. Что могла бы предпринять корпорация Disneyland, чтобы адекватно реагировать на угрозы конкурентов, возникшие за рубежом?

7. Сформулируйте метод развития ресурсной способности компании как создающей объединяющую модель для системы стратегического управления персоналом.

Содержание кейса: В 1984 г. токийский Disneyland подвел итоги первого года своего функционирования, хотя со времени заключения договора между американской корпорацией Walt Disney и японской компанией Oriental Land прошло пять лет, затраченных на разработку проекта и строительство. Более 10 млн. людей (9% из которых составили посетители, приехавшие из других азиатских стран) познакомились с парком, потратив 355 млн. долл. Эта цифра превысила ожидаемую на 155 млн. долл. преимущественно благодаря тому, что средние затраты в расчете на одного посетителя оказались равными 30 долл. вместо предварительно рассчитанного 21 долл. Таким образом, токийский Disneyland чрезвычайно быстро стал рентабельным.

Наплыв посетителей возрастал, и в 1990 г. парк посетили уже более 14 млн. человек, что превысило уровень посещаемости парка Disneyland в Калифорнии и составило половину от уровня посещаемости парка, расположенного во Флориде.

Токийский парк в определенном смысле парадоксален. Хотя такие фирмы, как Lenox China и Mister Donat, были вынуждены учитывать японские масштабы и вкусы, токийский Disneyland оказался почти точной копией двух американских парков. Указатели выполнены на английском языке, кормят в основном блюдами американской кухни. Руководство компании Oriental Land решило сделать так, чтобы у посетителей оставалось чувство соприкосновения не с копией парка, а с его оригиналом. Этому в немалой степени способствовало то обстоятельство, что такие франшизы, как McDonald, пользуются в Японии огромной популярностью, свидетельствующей о том, что японская молодежь восприняла американскую культуру. В то же время оказались необходимыми и некоторые изменения, как, например, создание на территории парка японского ресторана.

Время открытия токийского парка Disneyland совпало с увеличением уровня доходов и свободного времени у японцев. Исполнительный директор парка отметил, что аналогичное повышение доходов и свободного времени способствовало успешной работе первого парка в Лос-Анджелесе.

Тот факт, что парк в Токио почти идентичен паркам Соединенных Штатов, скрывает все многообразие проведенных операционных доработок. Самыми важными среди них, очевидно, стали методы рекламы. В то время как "Дисней" возлагает ответственность за подготовку рекламы в США на сотрудников собственного штата, в Японии корпорация прибегла к услугам местных фирм для адаптации к культурной специфике. Однако культурные различия существуют даже внутри самой Японии. Например, рекламные объявления за пределами Токио носят более информативный характер, в то время как в столице рекламные щиты больше отражают развлекательный характер парка.

Корпорация Disney не осуществляла финансирования операций в Токио. Она лишь предоставила генеральный план, проекты, производственные мощности и подготовила кадры для проведения строительных работ, а также проводила консультации по завершении строительства основных сооружений.

Корпорация получала доходы на этапе строительства, а сейчас получает 10% роялти за использование авторского права и 5% дохода от продаж продовольственных и иных товаров.

Успех токийского парка Disneyland подвел компанию к мысли о расширении рынка и выходе в Европу. В 1985 г. она объявила, что сузила свой выбор до двух стран - Испании и Франции, запланировав открытие парка на 1992 г.

Варианты выбора. Поскольку парк, по предварительным оценкам, должен был обеспечить постоянную занятость 40 тыс. служащих и к тому же привлечь огромное число туристов, обе названные страны открыто принялись обхаживать корпорацию. Испания предложила два раз-

ных места под строительство и 25% отчислений от стоимости строительства, заявив при этом, что парк на ее территории может привлекать до 40 млн. туристов в год. Франция гарантировала 12 млн. посетителей в год. Эту цифру корпорация Disney оценила как точку нулевой прибыли, после чего согласилась расширить железнодорожную ветку из Парижа к месту расположения парка, оценив затраты на это в 350 млн. долл. Помимо этого, французское правительство предложило 4800 акров земли по цене 7500 долл. за акр, что было недорого для данной местности, а также выдало кредит, покрывающий 22 % необходимой суммы. В конечном итоге корпорация

Disney подписала в 1986 г. договор с французским правительством по трем причинам: из-за более удобного расположения Парижа, находящегося почти в центре Европы, огромного числа туристов, ежегодно посещающих столицу Франции, и наличия равнинной территории в непосредственной близости от Парижа.

Переговоры закончились на том, что корпорация Disney согласилась на приобретение в собственность по крайней мере 16,7%, но не более 49,9% парка Euro-Disney, что предполагало инвестиции, обеспечивающие инфраструктуру парка, включая гостиницы, торговые центры, кемпинги и иные сооружения. Расчеты показали, что полный объем инвестиций к 1992 г. должен был оказаться в диапазоне от 2,4 до 3 млрд. долл. Корпорация Disney сделала выбор на участие в 49,9% собственности. Уверенность корпорации в успехе данного предприятия базировалась на том факте, что в 1990 г. американские парки посетило 25 млн. европейцев. Оставшаяся доля собственности была распродана через международный синдикат банков и дилеров по ценным бумагам, при этом 50% пошло инвесторам во Франции, 25% - в Великобритании, а оставшаяся часть - в разные страны Европы.

Если бы корпорация Disney остановила свой выбор на испанском варианте, то парк получился бы в значительной степени копией американских, в которых посетители почти на всех аттракционах пребывают на открытом воздухе. В то же время руководители корпорации уяснили на токийском опыте, что холодная погода не обязательно приводит к снижению числа посетителей. Тем не менее более холодный климат парижского региона поставил разработчиков перед необходимостью создания некоторых аттракционов в закрытых помещениях: было продумано расположение каминов, стеклянных куполов над аллеями, предназначенными для чаепития, защищенных мест для очередей.

Подводный камень. Несмотря на экономические выгоды, которые, по оценкам, ожидаются от работы парка, многие во Франции опасаются, что его создание явится еще одним шагом на пути к вытеснению французской культурной традиции и замене ее американской. Книга, осуждающая решение правительства Франции о строительстве парка Disneyland, стала в стране бестселлером. Критики назвали Euro-Disneyland «культурным Чернобылем», а председатель корпорации Disney был забросан яйцами во время своего визита в Париж. Наряду с этим один из французских журналов – «Le Nouvel Observateur» поместил фотографию с изображением огромной фигуры Микки Мауса, стоящего на крышах парижских домов. В то же время актеру Иву Монтану удалось наилучшим образом выразить настроения большинства французов такими словами: «Тенниски, джинсы, гамбургеры - никто не навязывал нам этих вещей. Они нам самим понравились».

Компания Walt Disney сделала попытку парировать столь резкую критику, заявив во французской прессе, что Уолт Дисней - француз по происхождению и что его настоящая фамилия Д'Исиньи, а вовсе не Дисней.

Корпорация дала также согласие на то, что все текстовые знаки на территории парка будут выполнены на французском языке, хотя основной акцент будет сделан на визуальной символике. В 1990 г. фирма объявила о намерении открыть огромный торговый центр в непосредственной близости к парку Walt Disney World, где разместятся универмаги японских и европейских торговых фирм. Кроме того, Disney создал мир аттракционов Disneyland, основываясь на научной фантастике Жуля Верна.

Конкуренция. Успех парка Disneyland в Японии и распространение его идей на Францию не прошли незамеченными для конкурентов. В 1990 г. тематические парки других фирм

уже находились либо в процессе создания, либо на этапе планирования. В Японии открылись парки "Мир космоса", "Сезам, откройся!" и "Земля Санта-Клауса", а на территории Европы раскинулись парки Bush Gardens и Universal Studios.

Рост уровня конкуренции ставит под вопрос успех зарубежных парков Диснея в будущем, особенно на территории Франции. Управляющий рекреационной группой фирмы МСА, являющейся материнской компанией для Universal Studios, заявил: «Мы намерены поразить мишень в виде корпорации Disney по всей Европе».

Практическое занятие по теме «Практика стратегического управления персоналом»

Задание 1. Для разбора реальной ситуации (кейса):

1. Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий в области производственного и технологического менеджмента.

2. Сформулируйте процесс интегрирования деловой и кадровой стратегий как основную отличительную черту стратегического управления персоналом.

3. Выявите соотношение стратегического управления персоналом с ключевыми факторами успеха.

Содержание кейса: Корпорация Boeing является крупнейшим в мире производителем коммерческих авиалайнеров, и владеет 55-60 процентами глобального рынка. Однако, несмотря на столь высокую долю рынка, в последние годы менеджеры Boeing осознали, что обеспечивать конкурентоспособность корпорации становится все труднее.

Компания сталкивается с двумя основными проблемами. Во-первых, Boeing имеет очень агрессивного конкурента в лице европейского консорциума Airbus Industry. Яростная схватка двух конкурентов за рынки сбыта позволила ведущим авиакомпаниям мира эффективно торговаться и добиваться снижения цен на авиалайнеры. Во-вторых, некоторые из мировых авиакомпаний пережили трудные времена в течение 1990-х гг. и у многих сегодня не хватает финансовых ресурсов, требуемых для приобретения новых самолетов.

Вместо этого они полагаются на уже имеющийся парк машин в большей степени, чем обычно. Так, если типичный срок эксплуатации лайнера Boeing-737 составлял около 15 лет, многие компании продлевают этот срок до 25 лет. Это служит причиной снижения количества заказов на новые самолеты. Столкнувшись с новой реальностью, менеджеры Boeing заключили, что единственным способом склонить испытывающие недостаток финансовых средств авиакомпании к замене парка изношенных самолетов служит агрессивная ценовая политика.

Таким образом, Boeing столкнулся с фактом, что возможности корпорации поднимать цены на пассажирские лайнеры, когда-то весьма обширные, теперь строго ограничены. Снижение цен может даже стать нормой. В условиях, когда на цены оказывается столь существенное давление, единственным способом получения прибыли для Boeing остается снижение издержек. Поэтому в начале 1990-х гг. Boeing предпринял широкомасштабный анализ своих решений "делать или покупать" (take-or-buy). Целью анализа было выявление операций, которые могли бы быть переданы субконтракторам, расположенным как в США, так и за рубежом, чтобы обеспечить снижение издержек производства на базе "аутсорсинга". Обосновывая такие решения, в корпорации Boeing применяют целый набор критериев. Во-первых, Boeing принимает во внимание базовые экономические показатели решения об аутсорсинге. Центральным является здесь то, может ли анализируемая операция выполняться сторонним производителем дешевле, чем подразделением самой корпорации Boeing. Во-вторых, Boeing оценивает стратегический риск, связанный с аутсорсингом. Менеджеры Boeing приняли решение не обращаться к субконтракторам по любой операции, если последняя рассматривается как часть долгосрочного конкурентного преимущества корпорации.

Например, менеджеры корпорации решила не заключать контрактов на производство крыльев, так как убеждены, что таким образом они могут передать ценные технологии своим потенциальным конкурентам.

В-третьих, Boeing принимает во внимание операционный риск, связанный с аутсорсингом. Главная цель здесь - сохранить уверенность, что Boeing не попадет в слишком большую за-

висимость от единственного внешнего поставщика критического компонента. Философия Boeing заключается в хеджировании операционного риска путем покупки компонентов у двух или более поставщиков.

Наконец, Boeing учитывает, не следует ли передать какие-то заказы поставщикам в конкретной стране, чтобы гарантировать заказы из этой страны на готовые самолеты. Такой подход: известный как "компенсационное соглашение" (offsetting), является обычной практикой во многих отраслях. Например, Boeing принял решение производить некоторые компоненты в Китае - решение, учитывающее прогнозы, что в течение следующих двадцати лет Китаем будут закуплены авиалайнеры на сумму свыше 100 млрд.

Boeing надеется, что развитие субконтрактных соглашений в Китае позволит завоевать большую долю рынка этой страны в сравнении с Airbus.

Одним из первых решений в этом направлении было решение о передаче производства изоляционных материалов для моделей 737 и 757 поставщикам в Мексике. Такими изоляционными материалами отделяется внутренняя поверхность фюзеляжа, их назначение - сохранять теплую температуру в салоне самолета на высоте. Традиционно Boeing производил такие материалы в своих подразделениях, но оказалось, что можно обеспечить ежегодную экономию в сумме 50 млн. долл., заключив субконтрактные соглашения с мексиканскими производителями. В целом, по оценкам менеджеров Boeing, аутсорсинг в 1994-1997 гг. позволил сэкономить 500 млн. долл. ежегодно.

Практическое занятие по теме «Стратегический вклад управления персоналом в успех компании»

Задание 1. Для разбора реальной ситуации (кейса):

1. Сформулируйте стратегический вклад управления персоналом в успех колхоза «Томичевский».
2. Выявите переменные управления персоналом (составляющие системы управления персоналом и критерии оценки).
3. Разработайте модель привлечения и развития необходимых умений и навыков, включая отбор, интеграцию сотрудников в коллектив колхоза «Томичевский» и проведите их оценку.

Содержание кейса: Разведением герефордов в колхозе «Томичевский» (село Низинное Белогорского района) занимаются уже больше 20 лет. Первых буренок новой для Приамурья породы завезли в 1994 г. За 2014-2015 гг. поголовье герефордов в хозяйстве составило 625 голов, в апреле 2016 г. - 1100./По итогам работы в 2015 г. предприятие стало лидером по рентабельности (более 60%) среди организаций, занимающихся племенным животноводством.

Герефорды с их мраморным мясом среди фермеров пользуются заслуженной популярностью. Кроме местных аграриев, амурских герефордов приобретают в хозяйствах Хабаровского края. Каждый год предприятие получает не менее 400 голов телят.

Колхоз «Томичевский», с 2012 года зарегистрированный в федеральном племенном регистре как племрепродуктор по разведению крупного рогатого скота герефордовской породы, планирует стать племенным заводом. Функций племзавода колхоз выполняет - ведет строгий учет племенной учет животных, разрабатывает план селекционной работы, Но новый статус позвонит колхозу получать от государства большую поддержку и выйти на новый уровень селекционной работы

Главное - качественные корма и хорошие условия содержания животных. В 2016 г. предприятие планирует засеять на 800 га больше зерновых, чем в прошлом. Парк сельхозтехники на предприятии за последние годы удалось полностью обновить, в том числе за счет покупки оборудования местных производителей. В 2016 г. в колхозе приобрели новый трактор и новый посевной комплекс.

Единственная проблема, которую пока не удастся решить, - помещения для содержания животных. В 2015 г. восстановлен коровник на 200 голов. Но «того все равно недостаточно и в перспективе - строительство новых коровников и возведение современного кормоцеха.

Чтобы решить вопрос со сбытом мяса и не зависеть от диктуемых оптовыми покупателями условий, в колхозе решили самостоятельно заняться переработкой и реализацией. С этой целью

открыли цех и свою торговую точку в г. Белогорске. В магазине, который начал работать с октября 2015 г., покупателям сначала предлагали только мясо. После того как запустили цех, ассортимент значительно расширился. Кроме знаменитой мраморной говядины, в колхозном магазине можно купить котлеты, тефтели, фрикадельки, пельмени и другие замороженные полуфабрикаты.

Главное отличие продукции в том, что при конкурентоспособной цене она содержит натуральное мясо без всевозможных добавок в виде соевой муки и других заменителей белка. На прилавке продукция не залеживается. Помимо торговой точки, продукцию колхоза планируется поставлять и в муниципальные учреждения.

Практическое занятие по теме «Стратегическая роль службы управления персоналом»

Задание 1. Для разбора реальной ситуации (кейса):

1. Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий компании в области построения организационной структуры корпорации Motorola.

2. Выявите четыре роли службы управления персоналом как делового партнера: стратегический партнер, проводник перемен, административный эксперт, защитников сотрудников.

3. В чем заключается стратегическая роль директора службы управления персоналом корпорации Motorola?

Содержание кейса: В 1980 г. корпорация Motorola, производитель сотовых средств связи и полупроводниковых изделий, представляла собой образец корпорации, реализующей мультилокальную (*multi-domestic*) стратегию и использующей для организации своих международных операций глобальную географическую структуру. С точки зрения менеджмента корпорации страны были объединены в определенные регионы и решения относительно производства, маркетинга и иные оперативные решения осуществлялись в этих регионах достаточно децентрализованно. Однако руководство Motorola вскоре обнаружило, что такой децентрализованный подход стал причиной серьезной проблемы. Он не позволял корпорации обеспечить координацию действий по созданию ценности на глобальной основе в целях всемерного сокращения издержек. Глобальный подход к НИОКР и производству оказался невозможным, так как в рамках географической организационной структуры корпорации большая часть решений принималась зарубежными подразделениями. В то время как японские компании успешно применяли глобальные стратегии снижения издержек, рынки Motorola оказались под угрозой из-за высоких издержек и несогласованных действий в сфере разработки новых продуктов.

Менеджеры Motorola провели процесс реструктуризации, результатом чего явилось внедрение глобальной матричной структуры, в рамках которой операции компании были сгруппированы одновременно по трем продуктовым группам и трем мировым регионам. Решения об инвестициях и разработке новых продуктов принимаются теперь продуктовыми и региональными менеджерами в кооперации; квалификация специалистов и иные ресурсы Motorola координируются на глобальной основе. Каждый регион несет основную ответственность за НИОКР в области конкретного продукта. Например, продуктовая группа Motorola в США полностью контролирует развитие технологии сотовых телефонов. Однако все оперативные решения принимаются локальными менеджерами на уровне стран и отдельных предприятий.

Дважды в год шесть представителей - один от каждого региона и один от каждой продуктовой группы - встречаются, чтобы разработать стратегию Motorola по разработке новых продуктов на следующие шесть месяцев. Чтобы активизировать этот процесс, в Motorola используются организационные возможности ускорения передачи информации внутри матрицы, обеспечивающие лучшую координацию между продуктовыми и региональными менеджерами.

Глобальная матричная структура обеспечила некоторые преимущества. Она позволила Motorola снизить издержки за счет размещения производства и сырьевой базы в странах с низкой стоимостью факторов производства. Были также достигнуты преимущества дифференциации. Motorola способна сегодня ответить на любой вызов со стороны японских конкурентов в области сотовых телефонов и полупроводников. Наконец, в рамках созданной глобальной сети Motorola использует преимущества глобального обучения. Корпорация стала основным глобальным игроком в отрасли телекоммуникаций.

Практическое занятие по теме «Стратегии повышения организационной эффективности компании в процессе стратегического управления персоналом»

Задание 1. Для разбора реальной ситуации (кейса):

1. Как бы вы сопоставили отношение Хиггинса и Прескотта к реализации американской кадровой политики в японских операциях?

2. Каковы основные причины различий в этих подходах?

3. Если бы вы были представителем руководства в главной конторе, ответственным за работу в Японии, и конфликт между Прескоттом и Хиггинсом был бы вынесен на ваше рассмотрение, что бы вы сделали? Убедитесь сначала, что сформулировали несколько альтернатив решения проблемы, а затем дайте рекомендации.

4. Сформулируйте виды стратегий трансформационного изменения и трансформации через лидерство.

5. В чем заключается стратегии управления переходом от текущего состояния компании Weaver-Yamazaki Pharmaceutical к желаемому?

Содержание кейса: Леонард Прескотт, вице-президент и главный управляющий компании Weaver-Yamazaki Pharmaceutical в Японии, считал, что его заместитель Джон Хиггинс все менее эффективно представляет интересы своей американской материнской компании из-за его чрезмерной адаптации к японской культуре.

Weaver Pharmaceutical, проводящая обширные международные операции, была одной из крупнейших фармацевтических фирм. Ее конкурентоспособность сильно зависела от научных исследований и разработок. Сбытовая деятельность в Японии началась в начале 30-х годов через Yamazaki Pharmaceutical - основного производителя медикаментов и химических веществ в Японии. Вторая мировая война разрушила торговлю, но Weaver возобновила экспорт своих товаров в Японию в 1948 г. и захватила значительную долю рынка. Чтобы подготовиться к острой конкуренции со стороны японских производителей в ближайшем будущем, Weaver решила начать местное производство некоторых своих товарных серий. В 1953 г. фирма начала предварительные переговоры с Yamazaki, которые завершились созданием находящейся в совместном владении и управлении производственной дочерней компании в 1954 г.

Совместными усилиями обеих материнских компаний их дочерняя компания вскоре начала выпуск достаточно широкого ассортимента продукции для удовлетворения потребностей японского рынка в общеупотребимых лекарствах. Импорт из США был ограничен специализированными лекарствами. Компания проводила значительный объем научно-исследовательских и опытных работ собственными силами при общей координации через совместный комитет обеих материнских компаний, призванный устранять ненужное дублирование усилий. Дочерняя компания выпустила много новой продукции, часть которой была успешно реализована в США и других странах. Weaver рассматривала японское направление как одно из своих наиболее удачных зарубежных предприятий. Она считала, что у компании блестящие перспективы, особенно с учетом постоянного повышения уровня жизни в Японии.

Дочернюю компанию возглавлял Шозо Сузуки, который, будучи исполнительным вице-президентом Yamazaki, а также президентом нескольких других дочерних компаний, ограничивал свое участие в Weaver-Yamazaki определением основной политики. Повседневной деятельностью руководил Прескотт, которому помогали Хиггинс и несколько японских директоров. Хотя еще ряд американцев был направлен на предприятие, они занимались научными исследованиями и разработками и не имели обязанностей по общему управлению компанией.

Компания Weaver проводила политику перемещения служащих американского происхождения с одного зарубежного поста на другой нерегулярными командировками в международный отдел главной конторы.

Каждое назначение обычно длилось от трех до пяти лет. Поскольку имелось ограниченное число экспатриантов, кадровая политика была достаточно гибкой, чтобы позволить работнику при его желании остаться в стране на неопределенное время. Несколько экспатриантов оставались на одних и тех же зарубежных постах свыше десяти лет.

Прескотт сменил на посту бывшего главного управляющего, который проработал в

Японии шесть лет.

Прескотт обладал большим опытом международной работы, пробыв большую часть своей 25-летней карьеры в компании на должностях, связанных с зарубежными операциями. Он служил в Индии, на Филиппинах и в Мексике, а также провел несколько лет в международном отделе главной конторы. Он с воодушевлением взялся за расширение деятельности в Японии. После двух лет работы в стране Прескотт был доволен прогрессом, которого достигла компания, и испытывал чувство удовлетворения от создания безотказно функционирующей организации.

Однако его стали беспокоить заметные изменения в манере поведения и мышлении Хиггинса. Прескотт почувствовал, что Хиггинс впитал и усвоил японскую культуру до такой степени, что потерял американский способ видения. Он настолько "превратился в местного" (*gone native*), что начал терять в значительной мере свою управленческую эффективность.

Хиггинс родился в небольшом городке Среднего Запада США, после школы он поступил в университет своего штата. В середине учебы в колледже он вступил в армию. Поскольку в колледже у него проявился интерес к языкам, ему дали возможность посещать военное училище иностранных языков для интенсивного изучения японского. Через пятнадцать месяцев его послали в качестве переводчика в Токио.

Будучи в Японии, он продолжал изучение японского языка, литературы и истории. У него появилось множество друзей-японцев, он влюбился в японку и поклялся вернуться туда. Отслужив пять лет в армии, Хиггинс возвратился в колледж. Поскольку он хотел использовать иностранный язык как средство, а не как цель, то продолжил учебу в колледже по специальности менеджмент, а не японский язык. Через полтора года, с отличием закончив курс, он начал работать в компании Weaver. После годового курса программы профессиональной подготовки специалистов компании его назначили на работу в Японию за год до прибытия Прескотта.

Хиггинс был рад вернуться в Японию не только из-за своей любви к этой стране, но также в связи с возможностью исправить образ "отвратительного американца" (*ugly American*) за рубежом. Благодаря своей способности к языку и интересу к Японии он мог общаться с различными группами японского населения; он заметил, что американские менеджеры имеют тенденцию навязывать японцам свои системы ценностей, идеалы и стереотипы мышления, будучи уверенными, что все из США является правильным и приемлемым. Он возмущался этим отношением и был преисполнен решимости исправить положение.

Как при Прескотте, так и при его предшественнике в обязанности Хиггинса входило устранение проблем, связанных с основными японскими клиентами, присутствие на деловых совещаниях, переговоры с государственными чиновниками, реализация проектов маркетинговых исследований и оказание помощи в выполнении повседневных административных функций. Оба руководителя прибегали к его советам по многим трудным и запутанным административным проблемам и считали его способным сотрудником.

Прескотт мысленно перечислил несколько примеров того, что он подразумевал под "полной эмоциональной связью" Хиггинса с японской культурой. Год назад Хиггинс женился на японке, которая училась в США и закончила престижный японский университет. В это время он попросил и получил разрешение продлить свое пребывание в Японии на неопределенное время. Это и показалось Прескотту поворотным моментом в поведении Хиггинса.

Хиггинс переехал в японский район, отдыхал дома в кимоно, посещал общественные бани и принимал приглашения на свадьбы, соседские вечеринки и даже буддийские похороны. Хотя компания Weaver осуществляла практику предоставления каждые два года двухмесячного отпуска на родине с оплатой проезда для сотрудника и его семьи, Хиггинс отказывался от этих поездок, предпочитая посещать отдаленные места Японии вместе с женой. В своей работе Хиггинс также приобрел многие характеристики типично японского администратора. Он проводил много времени, выслушивая своих подчиненных по их личным вопросам, поддерживал тесные дружеские связи со многими людьми в организации и даже устраивал браки некоторых своих молодых сотрудников. Соответственно многие сотрудники искали поддержки Хиггинса для передачи своих жалоб и просьб руководству. Сюда входили просьбы об уве-

личении дополнительных льгот, таких как организация досуга и предоставление путевок в дома отдыха в курортных местностях. Многие сотрудники также жаловались Хиггинсу на новую кадровую политику, введенную Прескоттом, которая означала переход от принципа продвижения по службе на основе старшинства к принципу продвижения на основе оценки подчиненных их начальниками.

Работники фирмы просили Хиггинса вмешаться от их имени. Он так и поступил. Хотя Прескотт считал, что полезно узнать о настроении руководителей среднего звена от Хиггинса, ему не нравилось иметь дело с Хиггинсом в качестве противника, а не союзника. Прескотт колебался, спросить ли мнение Хиггинса, потому что последний, несомненно, выдвинул бы возражения против изменений, которые противоречат нормам японского образа жизни. Прескотт считал, что происходят динамические перемены в традиционных японских обычаях и культуре, и был уверен, что многие возражения Хиггинса не так жестко обоснованы существующими культурными стереотипами, как ему кажется. Это мнение подкреплялось фактом, что многие из японских подчиненных даже в большей степени, чем Хиггинс, стремились опробовать на практике новые идеи. Кроме того, Прескотт думал, что прогрессивной американской компании нет смысла просто копировать местные обычаи. Он считал, что реальным вкладом компании в японское общество будет внедрение новых идей и нововведений.

Недавние инциденты вызвали некоторые сомнения у Прескотта относительно обоснованности суждений Хиггинса, в чем Прескотт раньше никогда не сомневался. Например, имел место случай увольнения одного руководителя, которому, по мнению Прескотта, недоставало инициативы, свойств лидера и общей компетентности. После двух лет постоянных напоминаний со стороны начальства, включая самого Прескотта, этот руководитель проявлял все так же мало интереса к самосовершенствованию. И Хиггинс, и начальник отдела кадров решительно возражали против его увольнения, потому что компания никогда не делала этого раньше. Они также утверждали, что данный человек был лояльным и честным работником и что компания отчасти сама виновата, поскольку держала его на службе последние десять лет и не замечала его некомпетентности. Через несколько недель после увольнения Прескотт случайно узнал, что Хиггинс вступился за уволенного сотрудника, в результате чего Yamazaki Pharmaceutical взяла того на работу. Когда Хиггинса прямо спросили об этом, он просто сказал, что поступил так, как ожидают от руководителя любой японской компании.

Прескотт считал, что эти инциденты предвещают возникновение серьезной проблемы. Хиггинс был эффективным и работоспособным руководителем, чье знание языка и людей казалось бесценным. Во многих случаях друзья в американских фирмах говорили, что завидуют Прескотту, имеющему в качестве помощника человека с такой квалификацией, как у Хиггинса. Прескотт знал также, что Хиггинс получил несколько привлекательных предложений от других японских компаний. Прескотт считал, что Хиггинс стал бы значительно более эффективным работником, если бы в эмоциональном плане больше дистанцировался от Японии. По мнению Прескотта, лучшим международным администратором является тот, кто сохраняет веру в принципы американской точки зрения, одновременно понимая взгляды представителей других стран. Такое понимание должно быть, конечно, глубоким и даже почти инстинктивным, но также и объективным, при отсутствии презрения или, наоборот, сильной эмоциональной привязанности к стране пребывания.

Практическое занятие по теме «Современные методы и методики преподавания»

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности преподавания в вузе в рамках Болонского процесса.
2. Структура и содержание экономического образования.
3. Современные педагогические технологии.
4. Методика аудиторной работы.
5. Диагностика результатов обучения

Практическое занятие по теме «Стратегии управления изменениями в компании в процессе стратегического управления персоналом»

Задание 1. Для разбора реальной ситуации (кейса):

1. Как вы охарактеризуете культуру в этой компании? Какие ценности являются преобладающими?

2. Почему не удался эксперимент Сергея Иванова с обстановкой? В какой степени Сергей использовал нужные инструменты для того, чтобы улучшить общение и участие сотрудников завода в решении производственных проблем?

3. Что бы вы порекомендовали сделать Сергею, чтобы изменить его отношения с подчиненными? Возможна ли такая ситуация, что менеджер может изменить культурные ценности, если остальные работники организации и особенно высшее руководство, не соглашаются на это?

4. Сформулируйте подход к стратегии управления культурой и сопутствующим аспектам психологического климата.

5. Что означают рычаги изменений культуры для этой компании: эффективность, приверженность, качество, командная работа, организационное обучение, ценности

Содержание кейса: «Привет, Александр, - здороваются с утра Сергей Иванов, заглядывая в кабинет Александра, - У тебя есть минута? Я только что поменял обстановку в своем кабинете. Пойдем, посмотришь. У меня есть кое-какие новые классные идеи!»

Александр всегда были интересны новые идеи Сергея Иванова. Он всегда расценивал его как отличного профессионала в своем деле. Александр зашел с Сергеем в его кабинет и замер от удивления.

Действительно все до неузнаваемости изменилось! Исчез рабочий стол Сергея («под орех», стол марки Б, предназначенный для руководителей среднего звена), вместе с ним не стало телефонного столика.

Фактически, комната стала почти пустой, за исключением большого круглого белого стола, который обычно можно увидеть в кафе. Вокруг стояли шесть вращающихся стульев.

«Правда, красиво?! Насколько я знаю, я первый из начальников на нашем заводе, кто все это придумал. Самое главное здесь - это форма: нет ни первых рядов, ни задних. Словом, никаких проблем со статусом. Мы все здесь можем сидеть и эффективно общаться, обсуждая рабочие проблемы». Таковы были комментарии Сергея Иванова об изменении обстановки в своем кабинете.

Мы? Общаться? Эффективно? Что же, кажется, Сергей недавно ходил на семинары по вопросам совершенствования стиля управления, которые устраивала одна из американских ведущих тренинговых компаний. Тема семинара обозначалась как «*participative management*». Сергею всегда нравилось считать себя настоящим демократом по духу, более того, он не раз повторял, что демократичный стиль руководства способствует более эффективной работе.

Сергею так нравился новый стиль своего кабинета, что он не мог удержаться от дальнейших комментариев: «"Видишь ли, Саша, - продолжал Сергей, присаживаясь за установленный им самим большой круглый стол, - основной ошибкой в ныне существующем стиле руководства является то, что все основное общение происходит в одну сторону - сверху вниз. Мы, руководители, отдаем распоряжения подчиненным, но при этом мы совершенно игнорируем потенциал обратной связи. Но то, что у нас, руководителей, более высокий статус и уровень ответственности, совершенно не значит (Александр отметил про себя слово «совершенно»), что мы лучше своих подчиненных. Поэтому, насколько я понимаю, необходима двусторонняя коммуникация: сверху вниз и снизу вверх».

«И для этого нужен стол из кафе?» - спросил Саша, реально озадаченный новой обстановкой кабинета Александра. «Да!, - ответил Сергей. - Мы, руководители, не можем на все знать ответ, и я не знаю, почему до этого семинара я не понимал такой простой истины. Ну, давай, например, возьмем, ну... тех рабочих, которые работают на тех станках. Я уверен, могу поклясться, что каждый из них наверняка знает парочку вещей, которые мне и в голову бы не пришли. Поэтому я и решил перестроить свой кабинет, чтобы превратить его в место, обеспе-

чивающее полную обратную связь».

«Да, действительно, это что-то новое» - единственное, что мог произнести Александр.

Несколько дней спустя, проходя мимо кабинета Сергея, Александр был удивлен еще больше. Все нововведения, предложенные Сергеем, исчезли. Исчез большой белый стол, исчезли крутящиеся кресла.

Вместо всего этого в кабинете стояла прежняя мебель. На старом месте стоял стол «под орех», появился все тот же телефонный столик. Старые стулья. Вся прочая мебель. Все стало так, как и было. Саша был удивлен, увидев, что прежний рабочий стол Сергея, его мебель и телефонный столик опять стояли на своих местах.

Будучи очень удивленным и не застав в кабинете хозяина, Александр отправился к секретарю Сергея Иванова. Он все же хотел узнать, что случилось и почему мебель была возвращена обратно. «Что случилось с круглым столом Сергея?» - спросил Александр у секретаря.

«Ты имеешь в виду тот стол, за которым мы должны были сидеть и высказывать ценные идеи?» - спросила секретарь. «Все, что я знаю, - продолжала она, - так это то, что через два дня после того, как Сергей поставил этот стол, здесь проходил сам генеральный директор. Он заглянул в этот кабинет и долго стоял там. Затем он подошел ко мне. Ты же знаешь, как он краснеет, когда сильно сердится. Так вот, в этот раз он так расвирепел, что стал абсолютно бледным. И когда он говорил со мной, мне казалось, что он вообще не открывал своего рта. Я едва слышала его, потому что он говорил очень-очень тихо. Он сказал: «Убрать это. Немедленно. Поставить обратно мебель Иванова в его кабинет. А его самого пришлите ко мне».

Практическое занятие по теме «Стратегия и политика управления персоналом»

Задание 1. В одной из организаций сотрудники считают, что «пробить» деньги под какой-либо проект порой практически невозможно. Руководитель требует подробное финансовое обоснование и расчет прибыли по любому из мероприятий, в том числе проводимых кадровой службой.

Начальник отдела кадров решил предложить руководителю следующее:

- 1) взять в службу кадров специалиста по внутреннему PR для издания корпоративной газеты;
- 2) закупить программу «Консультант Плюс» (данная компьютерная программа позволяет быстро находить различные нормативно правовые акты и иные документы юридического характера в обновленном электронном виде);
- 3) оборудовать кабинет кадровой службы питьевой водой из 50-литровой бутылки.

По каким экономическим критериям можно просчитать эффективность данных мероприятий с точки зрения потенциальной прибыли организации?

Задание 2. Определите подлежащие оценке личные и профессиональные качества, предъявляемые к следующим топ-менеджерам:

Топ-менеджер	Личные качества	Профессиональные качества
Генеральный директор		
Коммерческий директор		
Финансовый директор		
Маркетолог		
PR-менеджер		
HR-менеджер		
Менеджер по рекламе		
Креатив-менеджер		
Бренд-менеджер		
Логистик		
Фандрайзер		
Аудитор		
ART-менеджер		

Топ-менеджер	Личные качества	Профессиональные качества
Руководитель производства		
Дизайнер		
IT-менеджер		
Пресс-секретарь		

Практическое занятие по теме «Управление персоналом и управление человеческими ресурсами»

Задание 1. Для разбора реальной ситуации (кейса):

1. Как вы понимаете управление персоналом крупной российской добывающей компании – важный элемент управления человеческими ресурсами?

2. Необходимо выбрать или предложить свой вариант структуры кодекса крупной российской добывающей компании.

Вам предлагается несколько вариантов структуры кодекса корпоративной этики. Необходимо выбрать тот вариант, который может решить все задачи, поставленные в исходных условиях, или предложить свой вариант структуры.

1 вариант

- Миссия компании

- 4 принципа (общие положения):

- о клиентах

- о сотрудниках

- об обязанностях компании

- о ценных качествах сотрудников

- фирменные стандарты поведения сотрудников (подробное описание поведения в конкретных ситуациях)

2 вариант

Глава I. Введение (предназначение кодекса в компании)

Глава II. Основные цели компании

Глава III. Ценности компании

Глава IV. Нормы и правила поведения сотрудника компании

- Этические стандарты профессионального поведения сотрудника компании

- Соблюдение сотрудниками компании законов и правил деловой этики и поведения

- Обязательства компании

- Политика в отношении различных групп (заказчиков, поставщиков, потребителей продукции,

правительства как заказчика)

- Регламентация деятельности в ситуациях с высоким риском нарушений (политики в отношении конфликта

интересов, безопасности труда, охраны здоровья, защиты окружающей среды, конфиденциальной

информации, подкуп в коммерческих целях, участие в политической деятельности)

Глава V. Заключительные положения (вопросы применения кодекса)

3 вариант

Базовые ценности

Основные принципы взаимодействия (общие положения) с:

- акционерами

- сотрудниками

- обществом

Общие нормы и правила поведения в компании (10 деклараций об этических стандартах)

4 вариант

Глава I. Введение

Глава II. Принципы ведения бизнеса

- Глава III. Деятельность вне организации
- Глава IV. Управление личными инвестициями
- Глава V . Конфиденциальность информации
- Глава VI. Конфликт интересов
- Глава VII. Подарки и услуги
- Глава VIII. Ответственность за исполнение кодекса

3. Разработать план действий по превращению первичной концепции кодекса в итоговый документ.

Цель проекта: Необходимо разработать план действий по превращению первичной концепции кодекса корпоративной этики в итоговый документ. Кодекс адресован всем сотрудникам компании, не предусматривает юридической ответственности за нарушение положений. Эффективность применения кодекса во многом зависит от знания его содержания и добровольного принятия его норм и стандартов сотрудниками компании.

Основные задачи:

Разъяснить сотрудникам смысл, значение и сферы применения кодекса.

Подготовить менеджмент и квалифицированных сотрудников предприятий компании как ресурс по внедрению кодекса в практику деятельности компании.

Скорректировать содержание кодекса с точки зрения более полного учета специфики деятельности компании и эффективности восприятия сотрудниками.

Создать позитивное общественное мнение в отношении кодекса среди персонала компании.

Срок реализации: 3 месяца

Ресурсы:

Кадровый департамент центрального офиса, кадровые службы предприятий.

Департамент по связям с общественностью в центральном офисе и пресс-службы на предприятиях (наличие корпоративных СМИ – газет, журнала, ТВ, Интернета; возможность привлечения региональных СМИ).

Возможность привлечения внешних специалистов.

Ограничения:

Использование внутренних ресурсов не должно происходить в ущерб основной деятельности компании.

Использование внешних ресурсов ограничено разумными соображениями.

Содержание кейса: Руководство крупной российской добывающей компании принимает решение о создании кодекса корпоративной этики. Кодекс должен одновременно решать следующие задачи:

- ❖ Как инструмент управления кодекс должен регулировать поведение сотрудников на рабочем месте.

- ❖ Как инструмент развития корпоративной культуры должен четко обозначать основные цели и ценности и усиливать корпоративную идентичность всех предприятий компании.

- ❖ Как инструмент повышения инвестиционной привлекательности должен среди прочих предъявляться инвесторам.

Перед разработчиками была поставлена задача не только создать кодекс корпоративной этики, отвечающий всем предъявляемым к документам такого уровня требованиям, но и, самое главное, сделать его действительно работающим. Для этого кодекс должен быть принят всеми сотрудниками компании, стать интегрирующим документом, поводом для корпоративной гордости.

Сведения о компании:

- ❖ общая численность – 60 тыс. чел.;

- ❖ 70 предприятий в 10 регионах;

- ❖ правовая форма: управляющая компания в Москве и дочерние предприятия в регионах.

Цели создания кодекса корпоративной этики.

- ❖ Повышение репутации компании. Компания находится на этапе интеграции в мировое бизнес-сообщество. Необходимо предоставить западному инвестору документы корпоративного

гражданства. Принятие кодекса способствует увеличению инвестиционной привлекательности компании на международном уровне. При этом документ должен быть реально работающим инструментом, т.к. формальное принятие кодекса подчеркнет его несоответствие реальности и снизит доверие к другим документам.

❖ Повышение эффективности управления. В компании существует возможность нарушений, имеющих этическую составляющую (например, дискриминация, «откаты», хищения) и приносящих значительные убытки. Многие из этих нарушений трудно выявить, поэтому административные меры по их предотвращению не являются достаточно эффективными. Необходимо повышение дисциплины с помощью этических инструментов. Наличие единых и четко сформулированных для всех сотрудников этических стандартов поведения на рабочем месте способствует улучшению взаимодействия и повышению эффективности деятельности.

❖ Развитие корпоративной культуры. Компания сложилась в результате объединения самостоятельных предприятий, каждое из которых имело собственные ценности и традиции.

Несколько крупных реорганизаций, проведенных за последнее время, обусловили высокую степень тревожности сотрудников, ощущение нестабильности компании.

Цели и ценности у разных групп сотрудников различные, общие ценности не выявлены, цели компании знает только высший менеджмент, сотрудники не информированы о них.

Сотрудники центрального офиса компании зачастую не знакомы с уже сложившимися и устоявшимися традициями производственной культуры. Работники региональных предприятий, как правило, не знают (или не принимают) этические требования молодой, подвижной культуры центрального офиса компании.

Необходимо формирование общей корпоративной культуры, единое понимание целей и идеологии компании.

Практическое занятие по теме «Зарубежный опыт стратегического управления персоналом»

Задание 1. Для разбора реальной ситуации (кейса):

1. Как вы считаете, Ричард успешно мотивирует обслуживающий персонал гостиницы к работе?

2. Какие ошибки он допускает в своей работе?

3. Если бы вы были на месте Сью или Кристофера, какие бы действия вы предприняли?

4. Как ваши действия и вся эта история связаны с концепцией формирования «профессионального» и «социального» человека, их характерные признаки, принципы работы с человеческими ресурсами?

Содержание кейса: Ричард - старший менеджер крупного отеля всемирно известной сети. В его подчинении находятся 4 менеджера отдела, секретарь и старший администратор обслуживающего персонала, Мэдж. Мэдж непосредственно отвечает за работу штата уборщиков общественных помещений в гостинице. Мэдж проработала в гостинице уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление.

Ричард считает, что штат уборщиков выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с HR-отделом головного офиса гостиницы, возможно, через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно.

Когда Мэдж обсуждает порядок и время работы с уборщиками, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Ричард очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы уборщиков.

Ощущая негласную поддержку Ричарда, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика, и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки.

Ричард также сам подписывает листы рабочего времени уборщиков и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного уборщика не было, он включает в оплату обычные часы работы

как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие уборщики, работающие в отеле, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах.

Кристофер, один из менеджеров отдела, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из уборщиц, которой заплатили за работу в выходные, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье.

Сью, еще один менеджер отдела, также узнала об этой схеме от Мэдж. Когда Сью стала обсуждать с ней этот вопрос, Мэдж сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Ричардом, надо что-то делать, но... «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мэдж сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то, что она проработала в этой гостинице уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, поэтому ни один другой отель не взял бы ее на работу - на аналогичную позицию.

Какое-то время спустя Кристофер и Сью, сидя за чашкой кофе в одном из баров гостиницы, обсуждали эту проблему. «Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема», - высказала свое мнение Сью.

Кристофер не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и вообще технически не является его проблемой.

Особое место в подготовке к практическим занятиям занимает тестирование по темам дисциплины. Тестирование студентов направлено на решение трех основных задач: выявление уровня освоения теоретического материала по дисциплине, в том числе основных понятий и терминов; определение степени освоения обучающимися конкретного материала, основных фактов; закрепление знаний по дисциплине.

Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний студента, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. Тестовые задания предназначены для проведения текущего контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего обучающимся рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос, что надо сделать. Чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

При формулировании вопросов и ответов исключаются подсказки к правильным ответам. Задания в тесте располагаются в порядке постепенного возрастания трудности, что способствует снижению эмоционального стресса в процессе тестирования. Для лучшего усвоения материала студентам предлагаются тесты разной сложности.

Обучающимся предоставляется возможность на практическом занятии ознакомиться с его оценками по каждому из вопросов теста, который он сдавал.

Тесты включают в себя вопросы, отражающие содержание дисциплины или ее части, которые выносятся на контроль. Вопрос по сложности доступен обучающемуся, а по содержанию - соответствует критериям будущей профессиональной деятельности обучающегося.

Преподаватель может проводить тестирование за несколько минут до окончания занятий. Тестовые задания используются также в межсессионный период, как для самоконтроля знаний обучающихся, так и для их контроля преподавателем. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний обучающихся после окончания изучения дисциплины.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:

В рамках освоения дисциплины взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий.

Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины - распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

Описание последовательности действий студента

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку.

Регулярное посещение лекций и практических занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать последовательность действий студента, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

В ходе учебы студент обязан активно использовать все формы обучения - посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Рекомендации по работе с литературой

Необходимо, определить, с какой целью студент в ходе самостоятельной работы обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по проблеме; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения. Исходя из этих целей, необходимо выбирать источники: для получения основных знаний по теме следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; для получения более глубоких знаний по проблемам использовать источники дополнительной литературы; при подготовке докладов, тестов, презентаций целесообразно обратиться также к дополнительной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается.

Необходимо обращаться к изданиям последних лет, так как в них наиболее полно освещена теория и практика изучаемой темы дисциплины.

Рекомендуется после изучения очередного параграфа учебного пособия выполнить несколько заданий на данную тему. Кроме того, полезно мысленно задать следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

Изучение литературных источников сопровождается выписками и конспектированием. Конспектировать следует, в основном, те источники, которые по содержанию темы могут быть широко использованы, в остальных случаях достаточно ограничиться выписками.

Советы по подготовке к зачету

Основное в подготовке к зачету - это повторение всего материала дисциплины. Только тот успевает, кто умеет хорошо повторять материал, который был прослушан на лекциях, выполнен на практических занятиях, законспектирован и закреплен на самостоятельных занятиях. Такое повторение предполагает обобщение, углубление, а в ряде случаев и расширение усвоенных за семестр знаний.

Целями самостоятельной работы при подготовке к зачету являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения дисциплины. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на лекциях, практических занятиях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы.

Организация самостоятельной работы при подготовке к зачету включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебных пособий из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр. Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой лекции по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения - воспользоваться дополнительной литературой. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.

