**Деловая игра «Методы управления персоналом»**

1. Студенческая группа разбивается на подгруппы по 4-6 чел. в каждой. Задание для каждой такой подгруппы - разработать план развития организации с использованием экономических, организационно-административных и социально-психологических методов. Исходная ситуация для анализа приведена в приложении 2. Кроме того, из числа студентов назначаются два эксперта, которые в конце игры дают характеристику планам каждой подгруппы.
2. Каждая подгруппа разрабатывает основные направления работы руководителя по следующей схеме:

а) разработать план первоочередных мероприятий в области экономической политики магазина TechnoLand. Установить основные цели и задачи, стоящие перед TechnoLand по следующим направлениям:

* миссия и стратегические цели (какой организацией мы хотим себя видеть);
* критерии выбора поставщиков продукции;
* политика формирования ассортимента продукции;
* установление политики ценообразования;
* план материального стимулирования сотрудников и т. д.

б) разработать план первоочередных мероприятий, основываясь на организационно-распорядительных методах:

* разработать (при необходимости) организационную структуру управления ООО «TechnoLand»;
* разработать положения, предусматривающие организационный статус различных звеньев, их задачи, функции, полномочия и т. и.;
* установить перечень должностей и основные требования к их замещению и т. д.

в) разработать план первоочередных мероприятий, основываясь на социально-психологических методах:

* разработать положения и правила внутреннего поведения, кодексы производственного этикета и т. д.;
* указать условия, при которых будут использоваться различные формы награждений, грамот, благодарностей и пр.;
* указать политику формирования малых групп; мероприятия, направленные на сплочение коллектива.

1. Каждая подгруппа представляет свой план мероприятий. Эксперты (совместно с преподавателем) высказывают свое мнение по каждому из предложенных планов, отмечают их достоинства и недостатки. Проводится заключительная дискуссия и подведение итогов.

Приложение 2

**Ситуация для разработки плана развития организации**

**с использованием методов управления**

Был десятый час вечера. Максим Привалов, директор магазина электронной техники ООО «TechnoLand», сидел за столом, уставившись в монитор компьютера. Работы накопилось очень много - казалось, как только он разбирается с одним делом, сразу же на его месте появляются еще несколько. Пару месяцев назад он стал новым генеральным директором «TechnoLand» и с энтузиазмом взялся за новое дело. Его предшественник не скрывал, что со­стояние дел в магазине весьма плачевно. Однако действительность превзошла все ожидания.

Магазин «TеchnoLand» был довольно крупным торговым предприятием, расположенным в одном из спальных районов-новостроек большого города. Ассортимент продукции «TеchnoLand» выглядел следующим образом: бытовая техника (газовые плиты, электрические плиты, духовые шкафы, посудомоечные машины, пылесосы, стиральные машины, утюги, холодильники, варочные панели), техника для персонального ухода (зубные щетки, напольные весы, выпрямители волос, фены, электромассажеры, электробритвы, эпиляторы, машинки для стрижки), кухонная техника (блендеры, бутербродницы, кофе-машины, кофеварки, кофемолки, кухонные комбайны, кухонные весы, ломтерезки, микроволновые печи, миксеры, мясорубки, погружные блендеры, прессы для цитрусовых, соковыжималки для твердых фруктов, тостеры, фритюрницы, чайники, пароварки, хлебопечи), аудио-и видеотехника (DVD-проигрыватели, DVD-рекордеры. HD-рекордеры, МРЗ-плееры, автомагнитолы, акустические системы, видеокамеры, домашние кинотеатры, портативные DVD с ЖК дисплеем, радиочасы, телевизоры, цифровые фоторамки, цифровые фотоаппараты. Blu-ray-проигрыватели), компьютерная техника (ноутбуки, мониторы) и GPS-навигаторы. Продукция представляла ведущие мировые бренды: «Philips», «Sony», «Samsung», «Panasonic», «Toshiba», «JVC», «Bosch», «Siemens», «Indesit», «HOTPOINT Ariston», «LG», «Whirlpool», «Scarlett», «Tefal», «Moulinex», «Rowenta», «Krups», «Sharp», а также белорусских производителей: «Горизонт», «Атлант», «Витязь», «Белвар», «Гефест ».

Основных клиентов магазина можно было условно разделить на две большие группы. Первую группу клиентов составляли молодые люди, которые, получив свою первую работу и соответственно первую зарплату, хотели обновить свою аудио- и видеотехнику. Они были ориентированы на продукцию, для которой была организована широкая рекламная компания, а также на продукцию премиум-брендов и брендов высоких ценовых сегментов. Вторую группу клиентов составляли люди среднего возраста, которые покупали технику, основываясь на своем покупательском опыте (то есть обладали определенными предпочтениями фирм-производителей), а также тщательно исследователи соотношение цена/качество, которое было основным при определении их выбора.

Так как магазин находился в спальном районе города, достаточно далеко и от центра, и от съезда с кольцевой дороги, покупателей было не так много, как рассчитывали при его открытии. И для того чтобы как-то исправить ситуацию, было принято решение организовать продажу так называемых сопутствующих товаров, начиная от CD- и DVD-дисков, хозяйственных товаров до косметики и отдела детской одежды.

К приходу Максима оборот непрофильных товаров достигал уже трети общего оборота «TechnoLand», а торговые залы представляли собой конгломерат беспорядочно перемешанных секций и отделов с невообразимо случайным набором товаров. В сущности, любой желающий, убедив администрацию в серьезности своих намерений, мог инициировать открытие в «TechnoLand» нового отдела и стать его коммерческим директором. Такой коммерческий директор (их в «TechnoLand» было человек десять) полностью отвечал за подбор поставщиков. ассортимента и ценообразование в своем отделе.

В целях увеличения доходности, от которой полностью зависела их зарплата, коммерческие директора старались закупить товар по бросовым ценам. Это приводило к тому, что товар закупался завышенными оптовыми партиями у случайных поставщиков, получивших, в свою очередь, эти партии товаров по бартеру или в результате серых схем с оплатой наличными. Реализация этих партий товара растягивалась на месяцы, и на складе образовались неликвиды. Постоянной нехватке оборотных средств сопутствовала регулярная задержка платежей поставщикам, и, таким образом, «TechnoLand» приобрел в городе сомнительную репутацию не вполне надежного плательщика. Немногие поставщики решались отгружать товар с отсрочкой платежа. Редкие же смельчаки, отпускавшие «TechnoLand» товар на реализацию, полагались в основном на личные отношения с коммерческими директорами, в сущности, получение разрешения на оплату зависело от умения коммерческого директора обосновать целесообразность платежа перед начальством. Несовершенство системы учета и его небрежность на фоне постоянной текучести кадров продавцов приводили к тому, что в секциях постоянно возникала пересортица, которая всегда объяснялась руководством как недостача. Впрочем, многие не брезговали и хищениями. По этой причине удержания из зарплаты материально ответственных лиц, и без того невысокой по городским меркам, были привычным явлением, да и сама зарплата выплачивалась, как правило, не вовремя. Неудивительно, что постоянная текучка персонала была обычным явлением, а новые генеральные директора менялись с периодичностью в шесть месяцев.

Максим Привалов от своих предшественников отличался пятилетним опытом работы в больших хорошо организованных компаниях с западным подходом к бизнесу. Он, бегло оценив состояние дел в «TechnoLand», в первую очередь вызвал к себе главбуха и распорядился составить бюджет движения денежных средств на ближайшие полгода. Однако решение этой задачи упиралось в систему планирования продаж и закупок. Выяснилось, что надо привлечь к делу коммерческих директоров. Большинство коммерческих директоров, работавших в магазине, плохо представляли себе, что такое план, для чего он нужен, и в бизнесе полагались прежде всего на удачный случай и собственную смекалку. Главное в их деятельности - следовать принципу: быть в нужном месте в нужный момент, по дешевке купить и удачно продать - это было целью их работы.

Начинался очередной новый год. Благодаря усилиям Максима за месяц ассортимент магазина был достаточно структурирован, секции укрупнены и объединены, пространство торгового зала подверглось полной перепланировке, система автономных владений коммерческих директоров заменена схемой специализации по разделению закупок и продаж. Волевым усилием заморозив все платежи, директор выделил средства на закупку нескольких необходимых товаров, а затем приступил к заполнению вакансий нового штатного расписания.

В соответствии с новой схемой за организацию торговли отвечали заведующие секциями, подчинявшиеся менеджеру торговою зала. Непосредственно директору подчинялись два старших менеджера по закупкам, которые отвечали за объем продаж и прибыльность двух основных ассортиментных направлений - бытовой и аудио- и видеотехники, а также главные менеджеры по закупкам. В штатное расписание были введены должности финансового директора и директора по операциям, на которые пригласили опытных дорогостоящих менеджеров.

Для основного персонала магазина изменения, вызванные приходом нового директора, не явились чем-то экстраординарным. Их прошлый опыт с новыми директорами и их нововведениями подсказывал, что и этот - не последний. Некоторые работники покинули магазин сами, а кто-то ушел по инициативе администрации. У тех, кто остался, недовольство, обусловленное изменением привычного порядка, смешивалось со слабой надеждой, что зар­плату какое-то время будут платить вовремя. И все же решительность и обаяние нового директора привлекли на его сторону основную часть персонала. «TechnoLand» понемногу начинал жить по-новому.

Заведующих секциями подобрали довольно быстро из числа опытных старших продавцов. С большей частью коммерческих директоров пришлось расстаться, а те, кто остались, были переведены на должности менеджеров по закупкам. Двух старших менеджеров товарных направлений удалось подобрать из числа работников «TechnoLand».

Все предпринятые мероприятия привели к определенным улучшениям - поставщики понемногу стали привыкать к тому, что «TechnoLand» вовремя рассчитывается по платежам, внедрение торговли по образцам позволило расширить ассортимент, и понемногу в магазине стало появляться все больше покупателей, полки - насыщаться товарами, а сбыт явно оживился. Тем не менее Максим не был доволен результатами в полной мере - он рассчитывал на большее и опасался, что увеличение покупателей связано в большей степени с активным проведением рекламных акций и существенным снижением цен на продукцию. Да и работа персонала оставляла желать лучшего - во-первых, продавцы и заведующие секциями медленно осваивали новые технологии учета товаров, а во-вторых, в отношениях с покупателями вели себя по старинке, не сильно усердствуя. Максим хотел, чтобы покупатель, придя, например, за телевизором, ушел еще и с другими товарами, покупать которые первоначально и не собирался. Но для этого нужно было с ним поработать продавцу - поговорить, спросить, не желает ли он еще чего-нибудь, предложить новинки и т. и. Продавцы же в «TechnoLand» выполняли только минимальные функции - если их спросят о товаре, они отвечают, принимают оплату за него, но не более того.

Таким образом, Максим столкнулся с необходимостью разработки целого комплекса мероприятий, направленного на повышение эффективности работы его организации.