

Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Красноярский государственный медицинский университет имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого» Министерства здравоохранения Российской Федерации

Кафедра экономики и менеджмента

**Этика, право и менеджмент в стоматологии (Менеджмент)**

**СБОРНИК  
МЕТОДИЧЕСКИХ УКАЗАНИЙ  
ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ К ВНЕАУДИТОРНОЙ  
(САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ) РАБОТЕ**

**для специальности 060201.65 - Стоматология**

Красноярск  
2015

УДК  
ББК  
Д

Этика, право и менеджмент в стоматологии (Менеджмент) : сб. метод. указаний для обучающихся к внеаудитор. (самостоят.) для специальности 060201.65 - Стоматология / сост. А.В. Беляева. Н.Н. Гнедых – Красноярск : тип. КрасГМУ, 2015. – 6 с.

**Составители:** преподаватель Беляева А.В.  
к.э.н., доцент Гнедых Н.Н.

Сборник методических указаний предназначен для внеаудиторной работы обучающихся. Составлен в соответствии с ФГОС ВПО (2011) по специальности 060201.65 - Стоматология, рабочей программой дисциплины (2012 г.) и СТО СМК 4.2.01-11.Выпуск 3.

Рекомендован к изданию по решению ЦКМС (Протокол № \_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 г.).

КрасГМУ  
2015 г.

## **Содержание**

Тема 1 Управление изменениями в организации

4

## **1.Тема 1 «Управление изменениями в организации ».**

### **2.Формы работы:**

- Подготовка к промежуточной аттестации
- Написание эссе
- Подготовка к тестированию

### **3.Перечень вопросов для самоподготовки по теме практического занятия:**

1. Основные черты и особенности менеджмента.
2. Формирование объектов управления в условиях рыночной экономики.
3. Модель менеджера: возможности и факторы практической реализации.
4. Интересы и ценности: влияние на управление.
5. Формирование и развитие этики менеджмента.
6. Научность, опыт и искусство управления: характер взаимодействия, соотношение и сочетание.
7. Организационные формы управления: разнообразие, выбор и циклы эффективности.
8. Формальное и неформальное управление: воздействие, сочетание и развитие.
9. Природа и классификация функций менеджмента.
10. Планирование в системе менеджмента: меры, методология и организация.
11. Мотивация деятельности в процессах менеджмента.
12. Коммуникации и развитие организации.
13. Назначение, формы и границы контроля в системе менеджмента.
14. Истоки деловых конфликтов и их роль в процессах управления.
15. Лидерство в группе и работа с персоналом управления.
16. Власть и партнерство в совместной работе.
17. Стил менеджмента: условия формирования и факторы развития.
18. Анализ качества работы в процессе менеджмента.
19. Собственность и управление: связь и тенденции развития.
20. Целеполагание в процессе менеджмента.
21. Информационные технологии менеджмента.
22. Информационные параметры качества управления.
23. Структуры системы управления: разновидности, выбор и проектирование.
24. Система работы с персоналом управления.
25. Мотивация и стимулирование персонала управления.
26. Методология и организация нововведений в менеджменте.
27. Экономические основы управления торговым предприятием.
28. Управление финансами.
29. Организационно-правовые основы управления торговым предприятием.
30. Групповая динамика.

### **Написание эссе с использованием различных способов анализа.**

#### **Вариант 1**

### **СИТУАЦИЯ «ДИСНЕЙ»**

Микки-Маус во всех отношениях так же популярен в мире, как безалкогольные напитки компании Кока-Кола и гамбургеры МакДоналдс. Знаменитый силуэт этого мышонка, вне всякого сомнения, легко могут узнать жители Бразилии, Индии, Италии или Нигерии — точно так же, как это происходит с бутылками напитка «Coca-Cola» или золотыми арками буквы «М», изображенной на фирменном знаке компании МакДоналдс. Однако действия Волт Дисней Компани по капитализации\_ глобального потенциала своего продукта оказались крайне неэффективными. Например, в 2002 г. 86% доходов

компании Дисней, общий объем которых составил \$25,4 млрд, было получено на территории Соединенных Штатов Америки и только

5% — в других странах мира. Эти показатели заметно отличаются от показателей компаний Соса-Сола и МакДоналдс, каждая из которых получает около двух третей доходов за пределами США.

Возможно, самой заметной попыткой интернационализации деятельности компании Дисней стало открытие тематических парков на территории зарубежных стран. Первый парк, Диснейленд, был открыт в 1955 г. в Анахайме (штат Калифорния) и вскоре начал приносить большую прибыль. Следующий крупный тематический парк компании, Мир Уолта Диснея, был открыт в окрестностях Орlando (штат Флорида) в 1971 г. и также имел громадный успех. Поскольку эти два парка приносили громадную прибыль, компания Дисней продолжала инвестировать средства в их расширение. В частности, на территории парков строились новые аттракционы и гостиницы; кроме того, рядом с действующими открывались новые парки. Четвертый тематический парк, входящий в состав парка Мир Уолта Диснея, — Королевство животных — открылся в 1998 г., а новый парк, примыкающий к Диснейленду, — Калифорнийские приключения — принял первых посетителей в 2001 г. Учитывая громадную популярность персонажей Уолта Диснея за границей, в компании было принято решение об открытии тематических парков на территории зарубежных стран. Первый зарубежный тематический парк — Токийский Диснейленд — был открыт в 1984 г. Японцы уже давно являются большими поклонниками персонажей Диснея; ежегодно Диснейленд и Мир Уолта Диснея посещает большое количество туристов из Японии. Результаты маркетинговых исследований, проведенных специалистами компании, свидетельствовали о том, что японцы с энтузиазмом воспринимают идею открытия парка компании Дисней в Японии. Тем не менее с целью сокращения риска в компании было принято решение не финансировать - непосредственно строительство парка (в конечном итоге руководству Дисней пришлось пожалеть об этом решении). Вместо этого финансирование проекта взяла на себя японская инвестиционная группа Ориентал Лэнд Компани, которая и стала единственным владельцем Токийского Диснейленда. Компания Дисней контролировала строительство парка и обеспечивает управление им, но в качестве дохода получает только платежи в форме роялти. Токийский Диснейленд пользуется громадным успехом у публики с самого первого дня своей работы: парк приветствовал своего 100-миллионного посетителя всего через восемь лет после открытия, тогда как американскому Диснейленду потребовалось в два раза больше времени на то, чтобы достичь такого результата. Токийский Диснейленд стал в Японии туристской достопримечательностью номер один.

Успех Токийского Диснейленда вдохновил руководство компании Дисней на поиски благоприятных возможностей на рынках других зарубежных стран. Тщательно оценив все возможные варианты, специалисты компании остановили свой выбор на двух потенциальных местах для строительства нового тематического парка: одно место — во Франции (в пригороде Парижа), другое — в Испании (недалеко от Барселоны). Преимуществом испанского варианта был более благоприятный климат, напоминающий климат Флориды. Место на территории Франции, выбранное для строительства парка, характеризовалось более суровыми зимними климатическими условиями, однако оно находилось в непосредственной близости от наиболее густонаселенных европейских центров. Численность населения региона, из любого пункта которого можно было за 2 часа долететь до Парижа, составила около 350 млн человек. Тщательно взвесив все преимущества и недостатки этих двух вариантов, руководство Дисней отдало

предпочтение строительству нового тематического парка во Франции. Открытие парка Евродисней для публики было запланировано на 1988 г.

На этот раз руководством Дисней было принято решение об участии в собственности на тематический парк и соответственно в получаемой от него прибыли. Однако согласно постановлению французского правительства доля собственности компании Дисней в новом парке не должна была превышать 49%, а оставшийся 51% акций подлежал продаже через европейские фондовые биржи. Предложенный французским правительством пакет экономических стимулов также сыграл свою роль в принятии руководством Дисней решения о строительстве парка возле Парижа. Правительство продало компании Дисней землю по неоправданно низким ценам и дало согласие на продолжение парижской железнодорожной линии до того места, на котором в соответствии с проектом должен был находиться центральный вход в парк. Тем не менее уже в момент начала создания парка Евродисней над проектом начали сгущаться «грозовые тучи». Парижская культурная элита подвергла проект резкой критике, утверждая, что создание парка унижает французские национальные традиции. Фермеры начали протестовать против того, что правительство отобрало у них землю с целью продажи этой земли компании Дисней. Кроме того, компания была поставлена в такие условия, что ей пришлось защищать принятый стиль одежды для служащих, жестко регламентированные методы подготовки персонала, а также намерение запретить продажу алкогольных напитков на территории парка. В этих трудных условиях 12 апреля 1992 г. компании все же удалось открыть двери парка Евродисней для посетителей.

К сожалению, выбор времени для открытия парка оказался крайне неудачным: именно в этот период в странах Европы происходил спад экономики. Еще больше ухудшило ситуацию то, что центральные банки Великобритании, Италии и Испании предприняли девальвацию национальных валют, что привело в результате к повышению стоимости отдыха в европейских странах. Компании Дисней пришлось отказаться от планов сократить свой долг за счет продажи местным застройщикам земельных участков, расположенных возле парка и являющихся собственностью компании. Расходы компании на обслуживание долга возрастали по мере увеличения процентных ставок во Франции. Помимо всего прочего специалисты компании Дисней допустили серьезные просчеты в прогнозах относительно поведения посетителей парка в плане расходования средств и проживания в гостиницах. В действительности оказалось, что посетители тратят на еду и сувениры на 12% меньше денег, чем ожидалось. Согласно предположениям специалистов компании, занимавшихся планированием, посетители парка Евродисней должны были останавливаться в гостиницах в среднем на три дня, как это происходит в Орlando. Однако на самом деле гости парка жили в гостиницах не более двух дней. Более того, руководство Дисней планировало продать гостиницы сразу же после открытия парка и использовать полученную выручку для финансирования строительства тематических парков в других регионах. К сожалению, низкий коэффициент заполнения мест в гостиницах сделал эту недвижимость менее привлекательной, и на них не удалось найти покупателей. На этом этапе, казалось, Евродисней начал «сжигать» деньги компании, и парк фактически оказался на грани закрытия. В конечном итоге сложный и дорогостоящий план финансовой реструктуризации, реализованный в 1994 г., едва смог спасти парк от закрытия. Только на протяжении нескольких последних лет Парижский Диснейленд (такое название получил парк Евродисней) начал приносить прибыль.

К счастью, работа тематических парков компании Дисней, расположенных на территории зарубежных стран, по всей видимости, налаживается. В 2001 г. компания открыла парк Диснейленд на море, примыкающий к парку Токийский Диснейленд. В

Парижском Диснейленде возрос уровень посещаемости и объем расходов гостей парка; кроме того, в 2002 г. в Париже открылся новый тематический парк Студия Уолта Диснея, входящий в состав Парижского Диснейленда, что еще увеличило посещаемость парка. Однако самой интересной новостью о деятельности Дисней стало сообщение о том, что компания планирует открыть новый тематический парк в Гонконге. По условиям контракта, заключенного с правительством Гонконга, компания должна получить 43% акций в проекте стоимостью

3,6 млрд в обмен на объем инвестиций, составляющий всего \$314 млн. Правительство Гонконга, в свою очередь, намерено инвестировать в проект более \$2,9 млрд в виде кредитов под низкие проценты, земельных участков и усовершенствования инфраструктуры за остальные 57% акций.

Компания Дисней продолжает борьбу и по другим направлениям международной деятельности. За пределами США сеть кабельного телевидения Дисней канал имеет всего 15 млн абонентов; эта цифра существенно отличается от количества иностранных абонентов компании Ворнер Картунс, численность которых составляет более 54 млн. В Китае эфирное время, выделяемое для передач компании Дисней на государственном телевизионном канале, ограничено 22 минутами в день. Помимо всего прочего за последние годы объем доходов компании от продажи лицензий во всем мире снизился на \$159 млн. Ситуация настолько ухудшилась, что в компании 0/5пеу было принято решение о кардинальной реструктуризации бизнеса. В частности, в рамках компании было создано отдельное подразделение, получившее название Волт Дисней Корпорейшн. Очевидно, что целью такой реструктуризации является увеличение доходов от международных подразделений компании. Специалисты Дисней подсчитали, что если компании удастся увеличить объем потребительских расходов (в расчете на душу населения) на продукцию торговой марки «Дисней» всего в пяти странах (Великобритании, Италии, Германии, Франции и Японии) до 80% от соответствующего показателя в Соединенных Штатах, это позволит компании увеличить годовой доход на \$2 млрд.

Задание

Провести STAP-анализ для фирмы «Дисней».

По каждому STAP-фактору написать не менее 10 факторов.

## Вариант 2

### Формирование продуктовой стратегии предприятия

Постановка задачи. Предприятие специализируется на реализации девяти видов продукции. В последние годы им освоены два новых рынка (по продукции №3 и №6). Предприятие имеет потребителей на территории города и края, а так же в некоторых городах России. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1 - Характеристика портфеля предложений предприятия

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. ДЕ				Доля рынка, 2014г., %	
	2011	2012	2013	2014	Предприят ия	Конкурент а

Продукция №1	2400	2900	2900	2500	34	17
Продукция №2	510	550	590	649	33	21
Продукция №3	-	-	90	130	5	7
Продукция №4	1650	1700	1850	2405	11	9
Продукция №5	200	240	280	448	15	10
Продукция №6	-	-	60	100	1	7
Продукция №7	900	600	580	348	40	18
Продукция №8	1000	1000	980	686	16	16
Продукция №9	1600	1200	900	400	2	4

Задание. Используя матрицу БКГ (Бостонской консультативной группы, США), сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Рекомендации к решению:

1. В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются: темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительная доля рынка.

2. Рассчитать темпы роста рынка (РР). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период (2013 — 2014 гг.) или через среднегодовые темпы их изменения.

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2014 г. (текущий) к объему ее реализации за 2013 г. (предыдущий) и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Например, РР для продукции № 1 =  $2500:2900 = 0,86$ .

Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Среднегодовой темп роста за n лет вычисляется по формуле

$$T_p = \sqrt[n]{\frac{Y_n}{Y_1}},$$

где Y — значение объема реализации соответственно за n-й (текущий 2014 г.) или 1-й (базовый 2013 г.) год.

3. Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента находятся как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции соответственно предприятием или сильнейшим конкурентом.

Например, ОДР для продукта № 1 =  $34:17=2$ . Это означает, что объем реализации предприятием продукта №1 превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей фирмой в два раза.



4. Рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по 2014 г.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в табличном виде (см. форму в табл. 1.2).

Таблица 1.2 - Исходные данные для построения матрицы БКГ

№ продукции Показатель	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9
Темп роста	0,86								
Относительная доля рынка	2								
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	33,9								

5. Построить матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются: средний индекс темпов роста рынка, равный единице, т.е. объем продаж постоянен, и относительная доля рынка — средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке. Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия. (Пример с указанием продукта № 1 см. рис. 1.1.)

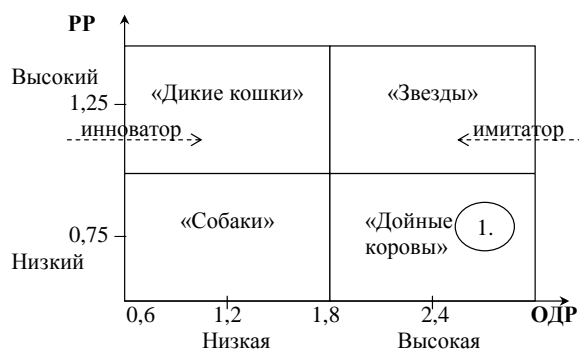


Рисунок 1.1 – Матрица БКГ

6. На основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия. Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из продуктового портфеля предприятия;
- увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;
- изменить относительную долю на рынке;
- увеличить инвестирование;
- ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.п.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезды» оберегать и укреплять;

по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;

для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;

«дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;

комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования — умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;

комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;

комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

7. По итогам работы над заданием необходимо сделать общий вывод.

### Вариант 3

Следует принять решение о прекращении производства убыточной продукции, основываясь на данных таблицы 1.

Таблица 1 – Расчет прибыльности производства различных видов продукции, тыс.руб.

Показатели	Всего в месяц	В том числе			
		Бинт медицинский	Марля стерильная	Бинт эластичный	Аспирин
1. Объем продаж		300	200	180	300
2. Переменные расходы		50	60	60	220
3. Объем продаж за вычетом переменных расходов					
4. Постоянные расходы, в т.ч.:					
4.1. Зарплата		20	16	26	30
4.2. Реклама		10	14	14	25
4.3. Энергия		8	9	35	25
4.4. Амортизация		12	9	40	30
4.5. Аренда		13	16	25	25
4.6. Страхование		17	5	25	26
4.7. Общие административные расходы		10	16	27	24
5. Прибыль (убыток)					

Рассчитать, написать выводы.

### Вариант 4

Деловая ситуация: Вхождение фирмы МакДональдс на советский рынок

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс» пришла на российский рынок в результате длительных переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве к Олимпийским играм 1980-го года ресторанов «Макдоналдс» начались во время монреальской Олимпиады-76 и завершились в апреле

87-го года подписанием договора о создании совместного предприятия (СП) между канадским филиалом фирмы «Макдоналдс» и «Мособщипитом». С подписанием договора СССР стал 52 страной, в которую пришел «Макдоналдс».

СП «Москва - Макдоналдс» было зарегистрировано Министерством Финансов СССР 15 декабря 1988 года. С этого момента оно обрело статус юридического лица, став 159 по счету СП, появившимся в СССР в результате реформ этапа перестройки. Уставной капитал был зарегистрирован в размере 14 млн. руб., что соответствовало в то время примерно 20 млн. долл. США. Советская сторона внесла 51 % средств в уставной капитал, соответственно доля канадской стороны составила 49%. Однако инвестиции канадской стороны не ограничивались её взносом в уставной капитал СП. В целях создания условий для существования ресторанного бизнеса канадская сторона в целом инвестировала 50 млн. долл. США. Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода (40 млн. долл.) и для строительства и запуска первых двух московских ресторанов (10 млн. долл.). В целом же в Москве предполагалась построить 20 ресторанов.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 года. Рассчитанный на 700 посадочных мест, это был самый большой ресторан системы «Макдоналдс». Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру. В тот день, когда ресторан на Пушкинской площади в первый раз открыл свои двери для гостей, его посетило рекордное за всю историю системы «Макдоналдс» число желающих отведать макдоналдских гамбургеров. 31 января 1990 года в первом ресторане СП «Москва - Макдоналдс» было обслужено примерно 30 тыс. В результате ажиотажного интереса к ресторану около него с первого дня выстроилась длинная очередь. После этого в течение нескольких лет с Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью с утра и до вечера можно было видеть, как люди терпеливо, порой до часа, ждут, стоя в очереди, того момента, когда их запустят в ресторан. Несомненно, место для первого было выбрано очень удачно: самый центр Москвы. Однако во многом неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам место расположения ресторана создало для него и определенные трудности. Многие москвичи были недовольны тем, что разрушился стиль и дух одного из исторических мест центра Москвы.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторана «Макдоналдс» является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, конкретными отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс». Обычно задолго до открытия ресторана фирма «Макдоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков. Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «Макдоналдс» приступает к обслуживанию клиентов. При этом особо важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «Макдоналдс» вынуждена была завести в Россию из Голландии картофель сорта «Рассет Бэрбанкс», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда: жареного в масле картофеля. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов «Макдоналдс». Важно было обеспечить ресторан качественными и поступающими своевременно в необходимом количестве полуфабрикатов. Для этого «Макдоналдс» отступил от своей традиции (иметь в системе только рестораны), и пошел на строительство перерабатывающего - распределительного комплекса (ПРК), предназначенного для снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 года при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, «Макдоналдс» в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автоматных производств. В комплексе на производственной площади в 10 тыс. квадратных метров разместились самые современные технологические линии по переработке картофеля, мяса, молока и по изготовлению сыра, майонеза, кетчупа и по выпечке хлебобулочных изделий. Оборудование было доставлено из многих стран мира. Так, например, выпечка осуществляется с помощью американского оборудования, картофель перерабатывается оборудованием, изготовленным Голландией, оборудование для переработки молока было закуплено в Швеции. Мощность комплекса позволяет перерабатывать в течение недели до 72 тыс. кг. картофеля, до 90 тыс. литров молока, 32 тыс. кг. натуральной цельной говядины, выпекать 1 млн. булочек. Комплекс начал функционировать в середине января 1990 года, обеспечив тем самым устойчивую базу снабжения ресторанов полуфабрикатами должного качества.

Во всем мире рестораны сети «Макдоналдс» имеют специфичное меню -сэндвичи с котлетой - гамбургер, салатом и сыром и жареные в масле ломтики картофеля. Невысокие цены с особой молодежной атмосферой (дизайн помещения, улыбчивые кассиры-буфетчики) в основном пользуются популярностью у детей и молодежи. Конечно в ресторане «Макдоналдс» заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хотел бы недорого перекусить. Посещение же первого ресторана «Макдоналдс» в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Одним из особенных для того времени решений руководства СП «Москва-Макдоналдс» было то, что обслуживание в ресторане велось не на валюту, а на советские рубли. Это делало доступным для каждого советского человека посещения ресторана «Макдоналдс». Поэтому, хотя цены в ресторане и были достаточно высокими, москвичи и многие приезжие стремились посетить этот ресторан, хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкушать чуть-чуть от западной жизни. Посещение ресторана само по себе имело больший смысл, чем утоление голода с помощью «биг-маков» и «чизбургеров».

Клиентам ресторана «Макдоналдс» на Пушкинской площади нравилось в нем все. Вкусные еда и напитки, красивый интерьер ресторана и удивительная чистота даже во время сырой зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала ресторана, столь контрастировавшее с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, «ненавязчивого советского сервиса».

Вопросы формирования кадров СП, их подбора, общение и воспитания, вопросы формирования в коллективе «макдоналдской» атмосферы, «макдоналдского» духа с самого начала работы находилась в центре внимания руководства СП «Москва-Макдоналдс», рассматривались им в качестве основы успеха начинаемого в Москве бизнеса.

Импортное производственное оборудование, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартами качествами, - все это могло

гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и «рушников» (так называют в фирме тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь понравившуюся посетителям атмосферу).

Формирования кадрового состава в соответствии с содержанием, объёмом и интенсивностью труда и формирование организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существовавшей в системе «Макдоналдс» потребовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора в СП «Москва - Макдоналдс» базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большего числа претендентов. Это отличилось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по протекции либо же из числа сотрудников советской организации- партнера по СП. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 года, когда начался найм работников, СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, умных и выдающихся молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал состоял из 630 человек. В течение года он увеличился до 1100 человек. А общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 чел. Найм на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большего числа претендентов, но явился также и сильным мотиватором молодых людей к более старательной работе в СП. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызвала у них чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Условия допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора были следующие: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в получасе езды от ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и вдвоем должны были принять решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП " Москва - Макдоналдс" решило и в Москве нанять в члены команды молодых людей. Однако если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины («рушники» сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было нанять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить навыки и стандарты работы, существующей в системе «Макдоналдс» тем, кто не знает как работать, чем отучать от приобретенных ранее неприемлемых навыков работы.

В основной массе, принятые на работу молодые люди были в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала 40% работников были приняты на полный рабочий день. К марту 1990 года менеджеры увеличили это количество до 80%, т.к. для молодых людей было трудно совмещать работу и учебу.

В подходе к управлению персоналом СП " Москва - Макдоналдс" использовало ту же философию, какая использовалась в системе «Макдоналдс» во всем мире. В частности - это принципы «Макдоналдс» - одна большая семья и «Макдоналдс» заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы». Молодые люди с удовольствием носили форму «Макдоналдс», они гордились этим. Им нравилось то, что независимо от занимаемой должности они называли друг друга по имени. Им нравилось носить на груди

таблички с именем. Им нравилось разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного не существовало в советском менеджменте. Такая уникальность укрепляла чувство особенности и исключительности, что оказывало положительное воздействие на отношение сотрудников к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые мероприятия, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также, проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором явились ежемесячные "социальные" мероприятия, такие как речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных мероприятий. Немаловажно, что это все оплачивалось совместным предприятием.

Большую роль в мотивировании работников играли система компенсаций. Заработная плата в СП была существенно выше, чем средняя заработная плата в СССР. Когда ресторан впервые открылся, члены команды («рушники») получали 2 рубля в час. Это позволяло молодым людям зарабатывать в два с половиной раза больше по сравнению со средней заработной платой в стране. Существенно более высокую, чем в среднем по стране, заработную плату получали и администрация, и сотрудники перерабатывающего завода. Последние получали более высокую заработную плату, чем на других подобных советских фабриках, хотя их заработная плата и была ниже, чем у работников ресторана. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в Московском пригороде, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были ездить в другие районы на работу. Поэтому они были рады получить постоянную работу рядом с домом.

Другим важным моментом системы компенсации было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы.

«Макдоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В тоже время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудника к хорошей работе «Макдоналдс» использует конкуренцию и соревнование. Группы соревнуются за призы. Соревнования организуются на уровне ресторана региона, страны и между странами.

Большое внимание в работе с персоналом уделяется обучению кадров. СП «Москва-Макдоналдс» с самого начала применяло те же методы обучения, которые использует «Макдоналдс» во всем мире.

С самого начала было отобрано 28 менеджеров, которые прошли обучение в течение 3-8 месяцев в Торонто. В 1989 году менеджеры линии по переработки продуктов прошли обучение в Западной Европе (откуда было получено оборудование), чтобы уметь работать с ним.

Четыре человека, которые должны были стать управляющими «Макдоналдс» в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры «Макдоналдс». Они должны были научиться применять такое же управление в Московской системе ресторанов, какое использовалось в 10500 ресторанах "Макдоналдс" по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада). 1000-часовая программа обучения включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов «Макдоналдс», начиная от приготовления гамбургеров, и кончая мотивированием членов команды.

Кроме того, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы «Макдоналдс» - Университете Гамбургеров в Олбруке (Иллинойс, США). Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности.

Все члены рабочих групп («рушники») прошли стандартную 60-часовую программу обучения в компании.

Одним из первых, что делают на фирме новые работники, является просмотр видеозаписи, объясняющей, применение каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся важности дисциплины и ответственности. При этом их учат тому, что они должны проявить инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в «Макдоналдс» является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. «Макдоналдс» имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины лежит скорее обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и прибегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В СП «Москва - Макдоналдс» придерживаются политики продвижения кадров «изнутри». Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Глубоко осознавая свою социальную ответственность и стараясь максимально способствовать развитию общества, «Макдоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы. С момента открытия первого ресторана в 1955 году фирма «Макдоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1984 году Детский фонд Роланда Макдональда оказывает большую финансовую поддержку в сферах здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В СССР «Макдоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направляются на приобретение необходимого медицинского оборудования, используются для отправления советских детей на лечение за рубеж, а также для строительства центра реабилитации детей-инвалидов.

#### Задание

При помощи SWOT-анализа разработать стратегию фирмы «Макдоналдс».

**4.Самоконтроль по тестовым заданиям данной темы:** сборник тестов ([http://krasgmu.ru/index.php?page\[org\]=o\\_umkd\\_fos&umkd\\_id=1387&pcontrol\\_id=1&pdf=1](http://krasgmu.ru/index.php?page[org]=o_umkd_fos&umkd_id=1387&pcontrol_id=1&pdf=1)).

**5.Самоконтроль по ситуационным задачам не предусмотрен**

## **6.Перечень практических умений по изучаемой теме.**

Владеть методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)

Владеть современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации

Владеть навыками публичной речи, ведения дискуссии и полемики

Написание эссе по заданной теме

Проведение SWOT-анализа с заполнением матрицы SWOT-анализа.

## **7.Рекомендации по выполнению НИРС.**

Требования к эссе:

- Представление собственной точки зрения
- Аргументация фактами
- Теоретическое обоснование
- Использование терминов
- Использование цитат
- Представление различных точек зрения
- Самостоятельность и индивидуальность
- Логичность
- Использование приемов сравнения и обобщения
- Грамотность;