

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Утверждаю:

проректор

Российской академии народного
хозяйства и государственной службы
при Президенте
Российской Федерации

М.Н.Назаров

2018г.



ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ЭКЗАМЕНА
Экзаменационный кейс

Направление 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа:

«Общий и стратегический менеджмент»

Председатель
предметно-экзаменационной комиссии
д.э.н., профессор Чеканский А.Н.

" ____ " _____ 2018г.

Москва-2018г.

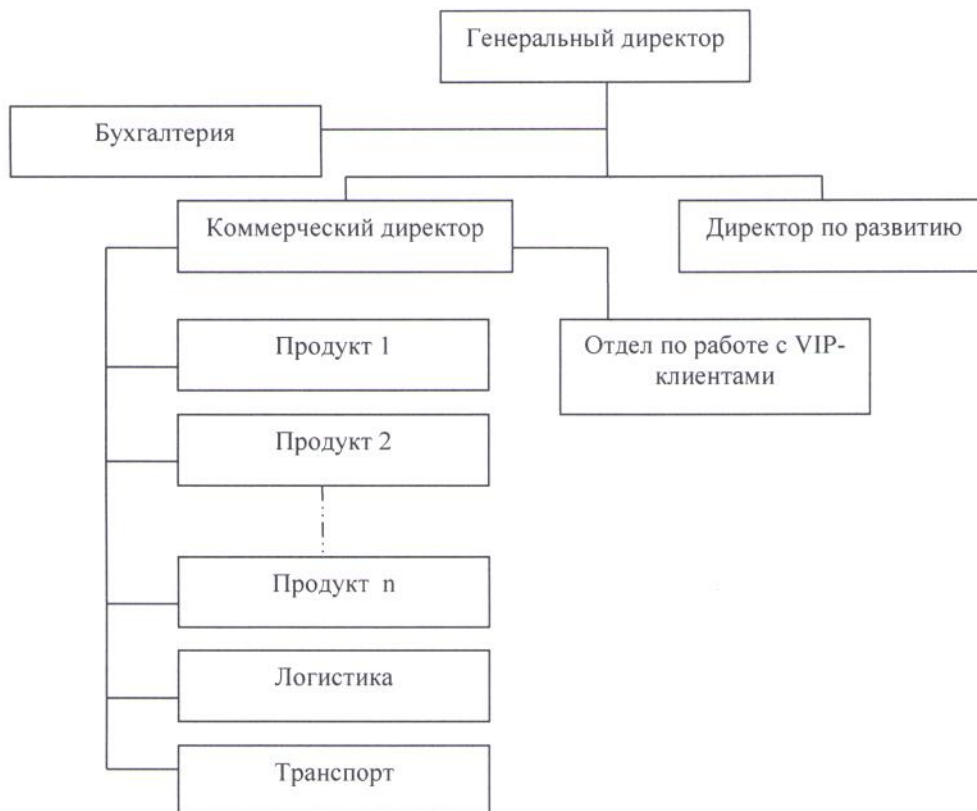
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ КЕЙС

Компания «АРК»

Компания «АРК», занимающаяся продажей спецодежды и инструментов, работает на региональном рынке с 1992 года. В 2002 году фирма (150 человек) являлась региональным лидером по продажам при достаточно высокой конкуренции. В начале 2002 году в фирму «АРК» пришел новый директор по развитию – Николай Ершов, ранее работавший в одной из компаний, занимавшихся продажей офисной техники. Перед ним была поставлена следующая задача: проанализировать текущее состояние дел в компании и предложить рекомендации по разработке новой системы мотивации.

Ситуация, которая сложилась к моменту прихода в фирму Николая, была непростой. Возможно, вследствие того, что компания развивалась достаточно успешно и быстро без особых управленческих усилий, в ней сложилось особое отношение к персоналу. Для того чтобы удержаться на своем месте в условиях достаточно высокой безработицы в регионе, обязательным условием было каким-то образом понравиться высшему руководству. В противном случае действовал принцип: «не нравится – дверь в конце коридора, желающих попасть на твое место масса». Кадровая служба отсутствовала как институт. Ее функции выполняла секретарь – близкая подруга супруги генерального директора.

Структура компании выглядела следующим образом:



Создавалась компания группой давно и хорошо знакомых людей, выросла из одного отдела в целую структуру, в которой наиболее предприимчивые оказались на местах топ-менеджеров, остальные – менеджерами среднего звена. Начальники продуктовых отделов назначались на эти должности по принципу давнего знакомства, а иногда и просто «за выслугу лет» - работает давно, ну и пусть звезд с неба не хватает, зато насквозь «свой».

Все годы существования компания в среде персонала наблюдалась высокая «текучка», это явление не касалось только тех людей, которые работали с момента создания.

Когда же начали уходить люди, в которых руководство не сомневалось, и уводить с собой важных клиентов, руководители и собственники начали предпринимать срочные меры: была сделана попытка перехода на систему трудовых договоров, служебных инструкций, распоряжений.

Системе мотивации, как сразу же заметил Николай, в компании не придавалось большого значения. Продавцы имели оклад плюс некоторый процент от продаж, остальные сотрудники – фиксированный оклад, не зависящий от качества работы. Была введена система штрафов (за опоздание, внешний вид или поведение), но компенсирующей системы премий не было. Организационная культура складывалась стихийно. При этом «обиженное» уходом сильных работников руководство отменило все корпоративные праздники для оставшихся работников, чем дополнительно понизило степень доверия к себе.

До прихода Николая Коммерческий директор организовал для сотрудников тренинг по системе качества ISO, было проведено тестирование уровня компьютерной грамотности сотрудников, введена система отчетности, новая система документооборота. Однако серьезного отношения к нововведениям у сотрудников не возникло.

В ходе обсуждения ситуации с менеджерами по продажам Николай обнаружил, что они были убеждены в том, что кроме них никто об их благополучии заботиться не будет. Также было ясно, что менеджеры по продажам явно используют некие некорректные формы работы по отношению к компании. Текучесть кадров среди них была высокой.

Вопросы:

1. С чего, по Вашему мнению, следует начать работу над созданием новой системы мотивации?
2. Какие шаги следует предпринять Николаю для того, чтобы снизить текучесть кадров?
3. С какими трудностями, по Вашему мнению, столкнется Николай при решении задачи повышения лояльности сотрудников?
4. Какова, по Вашему мнению, роль руководства компании в предстоящих организационных изменениях?

Критерии оценивания результатов вступительного экзамена (по 100-балльной шкале):

95-100 баллов – ответы на все вопросы кейса на отличном уровне, умение грамотно проанализировать предложенную информацию, умение убедительно аргументировать выводы и обосновать рекомендации.

85-94 баллов - ответы на все вопросы кейса на хорошем уровне, умение грамотно проанализировать предложенную информацию, умение представить аргументацию своих выводов и рекомендаций.

80-84 баллов - ответы на все вопросы кейса на достаточно хорошем уровне анализ предложенной информации, соответствует предложенной аргументации выводов и рекомендаций.

75-79 баллов – ответы на все вопросы кейса на удовлетворительном уровне, неполный анализ предложенной информации, недостаточность предложенной аргументации выводов и рекомендаций.

Менее 75 баллов – неудовлетворительные ответы, недостаточный анализ предложенной информации, отсутствие какой-либо аргументации выводов и рекомендаций.

Минимальный балл вступительного испытания – 75 баллов