

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для текущего контроля и промежуточной аттестации

по дисциплинам вариативной части учебного плана

направление подготовки

39.06.01 Социологические науки

Направленность (профиль) Социология управления

1. Назначение фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств (ФОС) создается в соответствии с требованиями ОС МГУ для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы.

Фонд оценочных средств – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательных программ, рабочих программ модулей (дисциплин).

Фонд оценочных средств сформирован на основе ключевых принципов оценивания:

- валидность (объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения);
- надежность (отражает точность, степень постоянства, стабильности, устойчивости результатов оценивания при повторных предъявлениях);
- системность оценивания (циклический характер оценивания);
- соответствие содержания материалов оценочных средств уровню и стадии обучения;
- наличие четко сформулированных критериев оценки для каждого контрольного мероприятия;
- максимальная объективность используемых процедур и методов оценки;
- использование ФОС не только в качестве средства оценивания, но и обучения.

Дисциплина «Социология управления»

Дисциплина «Социология управления» относится к блоку вариативных дисциплин, обязательных для всех обучающихся по направленности (профилю) – Социология управления.

Перечень формируемых компетенций: УК 1; ОПК 1; ОПК 5; ПК 1; ПК5
Планируемые результаты обучения представлены в соответствующих картах компетенций.

1. Соответствие оценочных средств контролируемым учебным элементам дисциплины «Социология управления»

№ п/п	Контролируемые учебные элементы дисциплины (результаты по разделам)	Наименование оценочного средства
1.	Теоретические вопросы социологии управления; работы классиков; Виды исследований в управлении; видение и умение работать с информационными источниками по социологии управления	Доклад, сообщение, контрольная работа
	Составление программы исследования, постановка проблемы исследования, выбор эмпирического объекта, определение целей и задач исследования, умение определять особенности и ограничения эмпирических методов исследования; умение читать результаты эмпирических исследований	Кейс-задача
	Соблюдение правовых, этических, экономических и информационных норм при проведении исследований и публикации их результатов	Задача, решение кейсов
2.	Прогнозирование наиболее важных последствий управленческих решений	Творческая работа
3.	Работа с первичной социологической информацией, анализ результатов проведенных исследований, умение соотносить исследовательские проблемы, цели и задачи исследования и предлагаемые эмпирические методы исследования	Деловая игра Решение кейсов Подготовка группового проекта
4.	Обоснование применяемых методов и прогнозирование результатов	Презентация и защита проектов

1. Перечень оценочных средств (с краткой характеристикой)

№/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Доклад, сообщение	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по	Темы докладов, сообщений

		представлению полученных результатов решения определённой учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.	
2.	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы	Задания для решения кейс-задачи
3	Деловая/ролевая игра	Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.	Тренинг навыков и возможностей и групповой работы Итоговая контрольная работа
4	Кейс-задание	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задания
5	Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола, дискуссии полемики, диспута, дебатов
6	Проект	Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных проектов

	Портфолио	Целевая подборка работ аспиранта, раскрывающая его индивидуальные образовательные достижения в одной или нескольких учебных дисциплинах.	Структура портфолио
	Решение комплектов задач	Различают задачи и задания: а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.	Комплект разноуровневых задач и заданий
	Эссе	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	Темы эссе

3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

По курсу проводится три контрольных среза. Каждый срез складывается из оценки выполнения всех заданий и решения задач.

Промежуточная аттестация предполагает выполнение не менее трех практических работ с использованием социологических данных.

Предполагается, что данный вид учебной деятельности укрепит: 1) представления аспирантов о социальной значимости профессии социолога, 2) понимание сущности и

значение информации в развитии современного общества, 3) навыки использования основных положений и методов социально-экономических наук при решении профессиональных задач в области социологии; 4) навыки работы с компьютером как средством управления информацией, способность работать с информацией в глобальных компьютерных сетях.

Качественное выполнение практических работ будет способствовать формированию общекультурных и профессиональных компетенций.

Практическая работа состоит из трех частей – расчетной, аналитической и прогностической. Каждая составляющая ориентирована на формирование различного типа компетенций, знаний и умений.

Расчетная составляющая – аспиранты производят расчеты статистических и социологических показателей, рейтингов в рамках заданной темы. Цель – формирование профессиональных навыков работы с цифровым материалом, формирование умения обрабатывать и анализировать данные для подготовки аналитических решений, экспертных заключений и рекомендаций в области социального развития; развитие способности применять в профессиональной деятельности базовые и профессионально-профилированные знания и навыки по анализу статистической информации.

Аналитическая составляющая – по имеющимся данным аспиранты составляют таблицы, строят графики и диаграммы, т.е. представляют информацию в табличной и графической форме. Цели:

- 1) развитие способности к восприятию, обобщению, анализу информации
- 2) формирование готовности аспирантов участвовать в составлении и оформлении научно-технической документации, научных отчетов, представлять результаты исследовательской работы с учетом особенностей потенциальной аудитории.

Прогностическая составляющая – аспиранты анализируют социологические данные, данные официальной статистики, пишут выводы по работе. Цели:

- 1) развитие способности к восприятию, обобщению, анализу информации;
- 2) формирование умения логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь,
- 3) формирование умения обрабатывать и анализировать данные для подготовки аналитических решений, экспертных заключений и рекомендаций в области социального развития;
- 4) развитие способности использовать методы сбора, обработки и интерпретации комплексной социальной информации для решения организационно-управленческих задач.

Показатели и критерии оценивания различных видов работ

Вид работы	Оценка/процент	Описание критериев оценки
Работа на семинаре	отлично	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной и дополнительной литературы, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал и демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных, управленческих реалий. Принимает участие в подготовке и обсуждении докладов, демонстрирует

		способность к самостоятельной работе.
	хорошо	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной литературы, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных, управленческих реалий.
	удовлетворительно	Аспирант очень нестабильно участвует в работе семинаров, изредка демонстрирует знание основной рекомендованной литературы и/или принимает участие в обсуждении. На занятиях ведет себя откровенно пассивно.
	неудовлетворительно	Аспирант не посещал занятия, или посещал редко и не принимал участия в работе.

Вид работы	Оценка	Описание критериев оценки
Практическая работа	отлично	Оценка отлично ставится в случае обязательного соответствия работы следующим <i>пяти требованиям</i> : - задание выполнено в полном объеме (на 100%); - использованы различные методы анализа; - проведен добротный анализ проблемы; - результаты изложены хорошим языком с употреблением научной социологической лексики; - <u>отличное оформление работы</u>
	хорошо	Если частично не соблюдается одно требование из пяти
	удовлетворительно	Если не соблюдаются три требования из пяти
	неудовлетворительно	Если не соблюдается более трех требований из пяти

4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

<p>Кейс-задача по дисциплине Социология управления</p> <p>Задание:</p>

- Используя результаты исследований управления, размещенных на сайтах ведущих социологических центров и в СМИ предложить собственную классификацию видов исследований и интерпретации результатов

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если предоставленный материал соответствует критериям оценок от «удовлетворительно» до «отлично»
- оценка «не зачтено» выставляется при неудовлетворительной оценке или если аспирантом не представлена работа вообще

Контрольные вопросы по дисциплине «Социология управления»

1. Основные социологические парадигмы управления.
2. Государственная и муниципальная служба как социальный институт и предмет социологического анализа.
3. Социология организаций как наука. Объект, предмет и основные понятия социологии организаций.
4. Социальные технологии в системе управления: сущность, формы и особенности.
5. Типологические модели управленческого процесса: признаки, характер управленческих отношений, стили руководства.
6. Проблемы эффективности управленческой деятельности.
7. Сущность, уровни и типы социального прогнозирования.
8. Социальное проектирование: сущность, методы и практика. Социальное проектирование и технологии реализации проектов. Системные основания проектирования.
9. Социальная программа как область реализации управленческих ресурсов. Социальные программы организаций. Социальный отчет компании.
10. Социальное прогнозирование. Предмет и объект социологического прогнозирования (цивилизация, общество, социальная группа).
11. Социальное планирование как механизм комплексного решения проблем социального развития.
12. Инновации в системе управления: источники, типы, уровни. Социологический анализ принципов, методов и социальных результатов управленческих инноваций.
13. Социальный эксперимент в управлении.
14. Кризисное управление и управленческие конфликты. Управление конфликтами в организации: природа, типы конфликтов, методы преодоления. Организационный конфликт, методы решения.
15. Социологическое информационно-аналитическое обеспечение управленческого процесса.
16. Социально-диагностические технологии в управлении.
17. Символические взаимодействия в управленческой практике. *Роль бренда.*
18. Методы сбора, анализа и оценки социальной информации в системе управления.
19. Эмпирические исследования в системе управления.
20. Политические и электоральные исследования.
21. Понятие общественного мнения. Особенности изучения общественного мнения. Формирование общественного мнения. Манипулирование общественным мнением. Прогнозные возможности изучения общественного мнения.

22. Особенности построения выборочной совокупности социологического исследования управления.
23. Управление и проблемы информационной безопасности общества, государства, корпорации и личности.
24. Организация как система. Взаимозависимость элементов организации. Клиентная среда организации. Организация в современной конкурентной среде. Организация и макросоциальная среда. Миссия организации.
25. Корпорация как организация. Кодекс корпоративного поведения. Внедрение кодекса корпоративного поведения в деятельность компании.
26. Корпоративная культура. Системно-структурный подход к пониманию корпорации и корпоративного управления (системы "дальнего и ближнего" окружения, внутренняя подсистема корпорации).
27. Национальные модели управления корпорацией.
28. Функционирование организаций на международном рынке. Многонациональные корпорации и особенности построения системы управления.
29. Нововведения в организации. Исследование сопротивления персонала нововведениям в организации.
30. Социологические основы управления качеством в организации. Качество управления организации.
31. Ограничения, нормы и стандарты как основания системы управления организацией.
32. Внутренняя среда организаций. Экономическая и социальная подструктуры организации.
33. Виды организационных структур (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизионная и матричная). Этапы жизненного цикла организации.
34. Персонал организаций. Поиск, собеседование, адаптация и аттестация персонала в организации. Рынок рекрутинговых услуг. Построение карьеры работника в организации.
35. Принятие управленческих решений. Организационные, запрограммированные, интуитивные решения. Этапы принятия управленческих решений. Планирование, организация, взаимодействие, контроль за исполнением решений.
36. Социальная ответственность и этика менеджмента. Нравственные основы организации и социальная ответственность бизнеса.
37. Организационная культура. Подходы к анализу оргкультуры.
38. Управление социальным развитием предприятия. План социального развития предприятия. Методология и методика социального планирования.
39. Руководство и лидерство. Формальные и неформальные группы. Социальные аспекты власти. Формальные и неформальные отношения в управленческом взаимодействии. Межличностные отношения и их роль в системе управления
40. Построение организаций. Проектирование и создание организационных структур.
41. Функции руководителя: планирование, организация, координирование, мотивирование, контроль. Различия между менеджером и предпринимателем.
42. Социологическая служба предприятия. Управление социальным развитием предприятия. Исследование удовлетворенности персонала системой управления организацией.
43. Стратегическое планирование развития организации. Социальная ответственность бизнеса. Нравственные принципы ведения предпринимательской деятельности.

44. Управление проектами. Социолого-маркетинговые исследования и их роль для экспертной оценки проекта.
45. Социометрические исследования в организации (Морено). Формальный и неформальный лидер. Ядро сплоченности в неформальной организации.
46. Управленческое консультирование. Рынок консалтинговых услуг. Основные направления управленческого консультирования организаций.
47. Деловые игры в сфере управления. Инновационные и имитационные игры и семинары. Тренинги.
48. Социальная политика государства. Модели социальной политики. Понятие социальной сферы. Управление социальной сферой.
49. Социальная и государственная реклама. Социологические основы формирования рекламной кампании.

Критерии оценки ответов:

Ответ на зачете	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в них, при необходимости подкрепляет свой ответ цифровыми данными, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на оба вопроса в билете, а также и на дополнительные вопросы, правильно решает задачу.
	хорошо	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие ответы на оба вопроса в билете, а также на дополнительные вопросы.
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на оба вопроса в билете, но не может ответить на дополнительные вопросы

	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на оба вопроса в билете, а также не может дать удовлетворительные ответы на дополнительные вопросы.
--	---------------------	---

Оформление задания для деловой (ролевой) игры

Кафедра социологии организаций и менеджмента

Деловая (ролевая) игра

по дисциплине Социология управления

1 Тема (проблема): Презентация «технического предложения» по проведению эмпирического исследования

2 Концепция игры: группа разрабатывает проект эмпирического исследования по самостоятельно выбранной управленческой тематике. Определяет и обосновывает необходимость получения информации по проекту, обосновывает исследовательские методы, презентует исследовательский проект Заказчику.

3 Роли:

- Группа реализации проекта: социолог, аналитик, экономист, специалист по коммуникациям;
- Заказчик (требовательный, заинтересованный в получении необходимой информации);

4 Ожидаемый (е) результат (ы): умение работать в группе, уметь применять и обосновывать выбранные социологические методы исследования, уметь грамотно ставить вопросы и задания к предполагаемому результату работы, делать оценку эффективности будущего проекта, умение планировать исследовательскую работу.

Критерии оценки:

- оценка «**отлично**» выставляется аспиранту, если он использовал при подготовке к докладу/практической работе дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание теоретических работ по проблематике доклада, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает материал, приводит адекватные примеры.

- оценка «**хорошо**» выставляется аспиранту, если он демонстрирует знание теоретических работ по проблематике доклада, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает материал, приводит адекватные примеры.

- оценка «**удовлетворительно**» выставляется аспиранту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, способен формулировать проблемы, логически выстраивает материал, приводит примеры.

- оценка «**неудовлетворительно**» выставляется аспиранту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, не способен формулировать проблемы, плохо логически выстраивает материал, не самостоятелен в суждениях.

Темы и задания для контрольных работ

1. Объект и предмет социологии управления как отраслевой социологической дисциплины.

2. Основные задачи социологии управления.
3. Функции социологии управления. Междисциплинарный характер социологии управления.
4. История развития отечественных и зарубежных социологических концепций управления.
5. Понятийно-категориальный аппарат социологии управления как результат ее междисциплинарного развития.
6. Концептуальные и эмпирические исследовательские методы и процедуры в социологии управления.
7. Эмпирическое и теоретическое знание в социологии управления. Возможности эмпирических методов в изучении управленческих взаимодействий.
8. Количественные и качественные методы исследования в социологии управления.
9. Организация как объект управления в трудах Ф. Т. Тейлора, А. Файоля, Т. Форда, Э. Мейо и др.
10. Теории организаций в трудах Э. Дюркгейма, И. Вебера, Т. Парсонса.
11. Школы научного управления (Ф.У. Тейлор, А. Файоль.)
12. Теория человеческих отношений. Хотторнский эксперимент. (А. Маслоу, Ф.Херцберг).
13. Основы общей теории систем. Предпосылки системного подхода в управлении (Г. Спенсер, А.А. Богданов, Берталанфи).
14. Системный анализ в управлении.

Комплект заданий для контрольной работы
по дисциплине Социология управления

В курсе предусмотрено выполнение трех контрольных работ и одной творческой работы. По каждой работе дается несколько вариантов (в зависимости от количества аспирантов). Ответ на вопросы должен демонстрировать владение теоретическим материалом за период контроля, знание основных понятий и концепций, знакомство с рекомендованной литературой, а также умение использовать полученные знания для анализа социальных, культурных, управленческих процессов

Задание 1.

Аспиранты должны представить и защитить проект собственной программы (методологической части) исследования управления. Особое внимание уделяется определению объекта как системы управления. Методологический раздел программы должен содержать следующие подразделы:

- Формулировка и обоснование проблемы.
- Степень изученности проблемы исследования.
- Определение объекта и предмета исследования.
- Определение цели исследования.
- Постановка исследовательских задач.
- Уточнение и интерпретация основных понятий.
- Описание объекта исследования как системы.
- Предварительный системный анализ объекта исследования.
- Развертывание рабочих гипотез*.

Объем представленного раздела программы – не более 4 страниц.

Работа строго индивидуальная.

Цель исследования должна представлять собой конечный практический результат. Не допускается формулировка цели исследования, как задачи, то есть ради самого исследования, ознакомления или просто получения информации. Цель должна

формулироваться, как «написание программы», «подготовка организационных изменений» и др.

Важно, чтобы все элементы программы согласовывались между собой и представляли собой единую систему.

Задание 2.

Методический раздел программы исследования. Разбор практических ситуаций. Презентация методической части исследования.

Аспиранты должны представить и защитить проект собственной программы (методической части) исследования управления.

Методический раздел программы содержит общий логический план, на основе которого осуществляется переход от теоретических положений к использованию методов измерения, регистрации и анализа данных; упорядочивает методические средства и процедуры в соответствии с поставленными задачами, обеспечивает возможность сопоставления результатов разных исследований. Включает в себя следующие разделы:

1. Определение обследуемой совокупности (выборки).
2. Характеристика методов сбора информации.
3. Логическая структура инструментария для сбора этой информации.
4. Логические схемы обработки (использование компьютерных программ, протоколы, расшифровки и др.)

В представленной методической части программы должна четко прослеживаться логика: задача исследования – метод исследования – прогнозирование получаемой информации – выборка.

Общий объем раздела – 1-2 страницы. Описывать методы исследования не требуется. Важно лишь отметить сам метод, его разновидность и обоснование его применения.

Заполнить таблицу

Задача	Детализация / решаемые вопросы	Методы	Выборка
Задача 1			
Задача 2			

Задание 3.

Выполнение практической работы. Метод анализа документов. Содержательный анализ речей руководителей бизнес-структур. Контент-анализ освещения социальных проблем бизнес-организациями. Репутационный анализ речей руководителей.

Выполнение практической работы. Метод наблюдения за работой государственных структур (приема населения депутатами и др.)

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Кейс-задача

по дисциплине Социология управления

Задание:

- Роль высшего руководства и персонала в деятельности организации.

Модели самооценки организации.

Критерии модели самооценки.

Критерии возможности

1 – Лидирующая роль руководства. Руководители организации всех уровней определяют предназначение организации, вырабатывают стратегию развития и способствуют ее реализации; как они формируют ценности, необходимые для достижения долгосрочного успеха, и внедряют их с помощью соответствующих мероприятий и личного примера; насколько они вовлечены в деятельность, обеспечивающую развитие и внедрение системы менеджмента организации.

2 – Политика и стратегия организации в области качества. Организация реализует свои предназначение и стратегию развития посредством ориентации на потребности заинтересованных сторон, разработку политики, планов, целей и процессов.

3 – Персонал. Организация управляет персоналом, развивает и использует его знания и потенциал на индивидуальном уровне, на уровне групп и всей организации; как она планирует виды деятельности в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

4 – Партнерство и ресурсы. Организация планирует внутренние ресурсы и свои взаимоотношения с внешними партнерами и как управляет ими в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

5 - Процессы, осуществляемые организацией. Организация проектирует процессы, осуществляет менеджмент процессов и совершенствует их в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также полного удовлетворения и создания ценности для своих потребителей и других заинтересованных сторон.

Критерии «результаты»: удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг; удовлетворенность персонала организации; влияние организации на общество; результаты работы организации.

Критерии оценки:

Контрольная работа	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в них, при необходимости подкрепляет свой ответ цифровыми данными, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы контрольной работы.

	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

**Темы эссе
(рефератов, докладов, сообщений)
по дисциплине Социология управления**

1. Трансформация системы управления человеческими ресурсами в информационном обществе.
2. Стратегическое развитие и корпоративное управление: структурные особенности и обеспечение баланса интересов.
3. Инновационные подходы к разработке системы корпоративной социальной ответственности.
4. Миграция населения как фактор развития современных организаций
5. Мотивационные программы в современной организации: структура и тенденции совершенствования.
6. Управление карьерой работников: корпоративные и национальные приоритеты.
7. Стратегическое лидерство: социально-управленческие основы и методы достижения.
8. Стейкхолдеры как инициаторы социальных изменений в организации.
9. Оценка персонала: стратегические и тактические подходы
10. Социальное неравенство и проблема принципала-агента в современных организациях.
11. Социальные приоритеты трансформации некоммерческих организаций в современной России.
12. Корпоративные инновации как фактор модернизации российского общества.
13. Управление креативностью как направление современного кадрового менеджмента.
14. Методы формирования имиджа и репутации организации.
15. Корпоративная культура российских организаций: традиции и инновации.

Критерии оценки:

Презентация доклада на семинаре	отлично	Аспирант активно занимался подготовкой презентации, в том числе с использованием оригинальной литературы, глубоко погружен в тему и может ответить на любой вопрос относительно ее содержания. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная, содержит интересные данные и вызывает у присутствующих живой интерес. Выступающим задают дополнительные уточняющие вопросы.
	хорошо	Аспирант занимался подготовкой презентации, владеет темой и может ответить на большинство вопросов относительно ее содержания. Однако материал проанализирован недостаточно глубоко. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная и вызывает у присутствующих интерес.
	удовлетворительно	Аспирант слабо занимался подготовкой презентации, плохо разбирается в теме и не может ответить на вопросы относительно ее содержания. Сама презентация логически плохо построена, орфографически и стилистически не совсем грамотная и не вызывает у присутствующих интереса.
	неудовлетворительно	Аспирант не смог выступить с презентацией или она не отвечает никаким критериям качества.

Рекомендуемая основная литература

1. Барков С. А., Зубков В.И. Социология организаций М.: Изд-во Юрайт, 2013.
2. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.А.Баркова. М.: Юрайт, 2015
3. Кравченко А.И., Тюрина И. О. Социология управления. - М.: Академический Проект, 2009
4. Прикладная социология. М., 2009
5. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Магистр, Инфра-М, 2011.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2011.

Дополнительная литература:

1. Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
2. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные.– М.: Альпина Паблишер, 2013.
3. Балашов А.П. Теория организации и организационное поведение. М.:ИНФРА-М, 2013.
4. Белановский С.А. Метод фокус-групп. М., 1996.
- 5.Бородкин Ф. М. Социальные индикаторы / Ф. М. Бородкин, С. А. Айвазян. М.: Юнити, 2006.
- 6.Боядис Р., Макки Э. Резонансное лидерство: Самосовершенствование и построение плодотворных отношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- 7.Вебер М. Избранные произведения. М.: «Прогресс», 1990.
- 8.Генкин А.С., Молотников А.Е. Захват. Корпоративные шахматы: игра на выживание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- 9.Горкина М.Б. Пять шагов от менеджера до PR-директора. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
10. Горохова Е.Ю. Социальная технология управления знаниями в многонациональной организации. – М.: Эдитус, 2013.
11. Горфинкель В.Я., Базилевич А.И. Социальная ответственность менеджмента. – М.: Юнити-Дагна, 2013.
12. Горчакова В. Г. Прикладная имиджелогия. М., 2007.
13. Дафт Р., Мерфи Дж., Уилмотт Х. Организационная теория и дизайн/Пер. с англ. СПб.: Питер, 2013.
14. Деминг Э. Выход из кризиса. Иная парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
15. Друкер П. Эффективный управляющий. М., 1994.
16. Друкер П., Макьярелло Дж. Менеджмент. – М.: Вильямс, 2010.
17. Дудченко В.С. Основы инновационной методологии. М., 1996.
18. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: компьютерно-ориентированный подход. М., 2013.
19. Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации. – М.: Инфра-М, 2013.
20. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. М: Аспект Пресс, 1995.
21. Зубков В.И. Социологическая теория риска. - М: Изд-во РУДН, 2003.
22. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб: Питер, 2001.

23. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. – СПб.: Питер, 2004.
24. Клямкин И., Тимофеев Л. Теневая Россия. Экономико-социологическое исследование. М.: РГГУ, 2000.
25. Комаров Е.И., Стрельникова Н.Н., Малофеев И.В. Управление эффективностью социальных учреждений. – М.: Дашков и Ко, 2013.
26. Льюис Р. Столкновение культур. Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
27. Макаревич В.Н. Игровые методы в социологии: теория и алгоритмы. М., 1994.
28. Мельникова О.Т. Фокус-группы в маркетинговом исследовании. М., 2003.
29. Плэтт В. Стратегическая разведка. М., 1997.
30. Пригожин А.И. Дезорганизация. М., 2007.
31. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.
32. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. М., 1989.
33. Прикладная социология. М., 2009
34. Применение тестов в социологии. М., 2001.
35. Производительность труда «белых воротничков». М., 1989.
36. Рабочая книга социолога. М., 2003.
37. Райзберг Б.А. Государственное управление экономическими и социальными процессами. – М.: Инфра-М, 2013.
38. Судас Л.Г., Юрасова М.В. Маркетинговые исследования в социальной сфере. М., 2004
39. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ. Киев, 2003.
40. Тейлор Ф.У. Менеджмент / Пер. с англ.--К.: Контроллинг , 1992.
41. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ.- М.: Контроллинг, 1991.
42. Трушкевич А.И. Организация выше таланта: практическое пособие для управляющих и управляемых. Минск, 2013.
43. Турчинов А.И., Кононенко Т.А., Магомедов К.О. Современная кадровая политика и управление персоналом в российских организациях.: социологический анализ – М.:МАКС Пресс, 2013.
44. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2014.
45. Управленческое консультирование / п/р М.Кубра М., 2004.
46. Файоль А. Общее и промышленное управление / Пер. ' с франц. - М.: Контроллинг, 1992.
47. Форд Г. Моя жизнь - мои достижения." М.: Финансы и статистика, 1989.
48. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
49. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования. СПб.: Питер. 2000.
50. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2011.

51. Штомпка П. Социология социальных изменений. - М.: Аспект Пресс, 1996.
52. Штомпка П. Социология. Анализ современного общества. - М: Логос, 2005
53. Щербина В.В. Социальные теории организации. М., 2000.
54. Щербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. М., 1993.
55. Юрасова М.В. Управленческое консультирование: социологические методы и технологии. М., Наука, 2001.
56. Якока Л. Карьера менеджера, Послесловие - М.: Попурри, 2007.
57. Якока Ли. Карьера менеджера. М., 1990.

Интернет-ресурсы:

<http://socyus.ru/> - Сайт социологии управления
<http://socioline.ru> - Электронная библиотека по социологии с оригинальными материалами и коллекцией тематических ссылок.
<http://www.i-u.ru> Русский Гуманитарный Интернет-Университет
<http://www.socinf.narod.ru/> - сайт социологов РГСУ
<http://sociology.extrim.ru/> ПАРАДИГМА: Сетевой клуб социологов.
<http://www.ecsocman.edu.ru> - Портал «Социология, экономика, менеджмент»
<http://www.ecsoc.msses.ru> - Электронный журнал «Экономическая социология»
<http://uptp.ru> – Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»
<http://www.expert.ru> - Журнал «Эксперт»
<http://www.bossmag.ru> - Журнал «БОСС. Бизнес: Организация, Стратегия, Системы». Аналитическое бизнес-издание. Раздел «Профессия – Босс»
<http://www.HR-Journal.ru> – Электронный журнал «Работа с персоналом»
<http://mevriz.ru> – Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
<http://www.aup.ru/books/i002.htm> - Электронные книги: менеджмент и управление предприятием
http://bigc.ru/publications/other/org_culture/ - Подборка электронных книг и статей по проблемам организационного поведения, организационной культуры и управления персоналом

Дисциплина «Проблемы управления персоналом в современных организациях»

Дисциплина «Проблемы управления персоналом в современных организациях»

относится к блоку вариативных дисциплин, обязательных для всех обучающихся по направленности (профилю) – **Социология управления.**

Перечень формируемых компетенций: УК 6; ОПК 1; ОПК 2; ОПК 4; ПК5

Планируемые результаты обучения представлены в соответствующих картах компетенций.

Перечень оценочных средств, применяемых для текущего контроля и промежуточной аттестации (зачет)

№/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного
			го

			средства в фонде
1.	Контрольные вопросы	Оценочное средство, позволяющее оценить уровень освоения знаний по дисциплине	Контрольные вопросы по дисциплине
2	Кейс-задание	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задания
3	Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Задание для последующей дискуссии

1) Контрольные вопросы по дисциплине «Проблемы управления персоналом в современных организациях»:

1. 1. Эволюция теории управления человеческими ресурсами основные этапы, доминирующие тенденции и специфика исторических моментов.

2. Основные парадигмы и подходы в сфере управления человеческими ресурсами рыночных организаций.

3. Организационная подготовка работы компании на рынке трудовых ресурсов: финансовый и административные аспекты.

4. Анализ содержания работ в рамках планирования персонала и подбора персонала на вакантные должности.

5. Специфика маркетинговых мероприятий в области найма персонала: реклама, презентации, встреча с кандидатами.

6. Региональные аспекты рынка трудовых ресурсов.

7. Стратегия подбора кадров в рыночных организациях. Краткосрочная и долгосрочная занятость.

8. Российский рынок трудовых ресурсов: тенденции занятости, специфика бирж труда и агентств по трудоустройству.

9. Этапы, методы и принципы отбора кадров: зависимость от колебания спроса и предложения рабочей силы, специфики вакантных должностей.

10. Современное состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке трудовых ресурсов.

11. Резюме как метод подбора кандидатов на вакантные должности. Требования к резюме в современных российских и зарубежных компаниях.

12. Процесс разработки и виды тестов при приеме на работу.

13. Социальная адаптация нового работника в коллективе: проблемы и задачи внутреннего консультирования.

14. Внутрифирменная профессиональная ориентация нового работника.

15. Переподготовка кадров в современных организациях: зависимость от стратегических альтернатив развития.
16. Стратегическое планирование и программы подготовки образования персонала.
17. Специфика метода "обучения действием" в рамках подготовки и переподготовки кадров.
18. Доктрина горизонтального роста: сущность и возможности применения в отечественных организациях.
19. Планирование карьеры как вид внутреннего консультирования в рыночных организациях.
20. Формирование резерва управленческих кадров: современные подходы и методы.
21. Внутрифирменные формы подготовки и переподготовки менеджеров.
22. Служба персонала в современных рыночных организациях: специфика организационных структур, функций и методов работы.
23. Формы и задачи оценки менеджером результатов трудовой деятельности подчиненных.
24. Специфика метода должностных факторов в определении заработной платы работника.
25. Экономические и социальные причины развития системы поощрения льготами и неденежными компенсациями.
26. Применение принципов экономической эффективности и справедливости в процессе определения заработной платы.
27. Персонал как носитель организационной культуры.
28. Основные этапы и задачи процесса создания корпоративного имиджа.
29. Управление персоналом в рамках доктрины социально-ответственного маркетинга и менеджмента.
30. Национально-культурные проблемы управления человеческими ресурсами.

Литература:

Основная

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание. СПб.: Питер, 2010.
2. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. – М.: Проспект, 2014.
3. Знаменский Д.Ю., Омельченко Н.А. Кадровая политика и кадровый аудит организации /Под общ. ред. Н.А.Омельченко. М.: Изд-во Юрайт, 2013.
4. Пугачев В.П. Планирование персонала организации. М.: Изд-во Московского университета, 2011.
5. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. /Под ред. В.В.Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.
6. Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия /Пер. с англ Под ред. М.Пула, М.Уорнера СПб.: Питер, 2002.

Дополнительная

7. Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы, ценности организации. М., 2009.
8. Беленко П.В. Кадровый аутсорсинг: за и против // Управление человеческим потенциалом. 2008. №1 (13). С. 50-54.

9. Божья-Воля А.А. Оценка результативности государственных служащих руководящего состава: международный опыт и российские перспективы//Вопросы государственного и муниципального управления, 2009, №2.
10. Болмэн Ли Дж., Дил Т.Е. Рефрейминг организаций: Артистизм, выбор и лидерство СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005
11. Боуз Р. Интервью по компетенциям. – М.: НИРРО, 2009
12. Джой-Меттью Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006.
13. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель/Пер. с англ. М.:Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2012
14. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. – М.: ГУ-ВШЭ, 2007
15. Кэмерон К., Куинн К. Диагностика изменения организационной культуры. СПб., 2001.
16. Ларсон У. Как проводить собеседование при приеме на работу / пер. с англ. М.; ЗАО «Олимп-Бизнес». 2004
17. Пастухова И.В. Система управления персоналом: Учеб. Пособие. М.: Макс-Пресс, 2004
18. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.
19. Пригожин А.И. Цели и ценности. М.: Издательство «Дело» АНХ. 2010. 432 с. Часть IV.
20. Пфеффер Дж., Саттон Р. Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса. М.: Эксмо, 2008.
21. Управление социальным развитием организации. /Под. Ред. А.П.Егоршина. М.: ИНФРА-М, 2013.

Интернет-ресурсы:

Портал «Социология, экономика, менеджмент». Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/>

Журнал «Российский журнал менеджмента». Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/rjm/>

Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/>

Ведущий портал о кадровом менеджменте HRM.RU. Режим доступа: <http://www.hrm.ru/>

Журнал «Работа с персоналом». Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>

Журнал «Управление персоналом». Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/>

HR-Portal. Сообщество HR-Менеджеров. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/>

Ассоциация консультантов по подбору персонала www.apsc.ru

Сайт, посвященный методу анализа и оценки рабочих мест. <http://www.paq.com>

Портал, посвященный технологии управления персоналом <http://hr.com - the Human Resources Portal>

Портал, содержащий интернет-ресурсы и статьи, посвященные управлению персоналом <http://humanresources.about.com/>

Сайт Центра исследований кадровой политики и управления персоналом [Cornell University](http://www.ilr.cornell.edu/cahrs/about/)
<http://www.ilr.cornell.edu/cahrs/about/> - (Center for Advanced HR Studies (CAHRS) at Cornell University)

Международная социальная сеть менеджеров кадровых служб <http://www.hrworld.com> - HR World

Критерии оценки ответов:

Ответ на зачете	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в них, при необходимости подкрепляет свой ответ цифровыми данным, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на оба вопроса в билете, а также и на дополнительные вопросы, правильно решает задачу
	хорошо	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие ответы на оба вопроса в билете, а также на дополнительные вопросы.
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на оба вопроса в билете, но не может ответить на дополнительные вопросы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на оба вопроса в билете, а также не может дать удовлетворительные ответы на

2) Варианты кейс-задач по дисциплине «Проблемы управления персоналом в современных организациях»

ВРЕМЕННЫЕ ГРАНИЦЫ ЭФФЕКТИВНОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Реальная ситуация с перемещаемостью руководителей на наших предприятиях весьма далека от идеальной. И это не позволяет в полной мере использовать и наращивать потенциал кадров управления, а, следовательно, и повышать за счет этого эффективность деятельности промышленных предприятий.

В настоящее время многие промышленные предприятия не только не наращивают, но и постоянно теряют (порой безвозвратно) управленческие кадры. Поэтому говорить о недостатках длительного пребывания человека на руководящей должности оказывается немодным и, что называется, «неактуальным».

Не так давно в России был анализ длительности пребывания в должности руководителей средних и некоторых высших звеньев без вертикального и горизонтального перемещения. При этом установлено, что, например, средняя продолжительность работы в должности руководителей цехов составляет 7,5 года, т.е. в 2 раза выше периода наиболее эффективной деятельности.

Внутреннее распределение по стажу показывает еще более неблагоприятную ситуацию. Так, численность руководителей цехов со стажем до 4 лет составляет лишь 50%, свыше 10 лет – 18%, свыше 15 лет – 12%. Два руководителя работали начальниками цеха без какого-либо перемещения свыше 25 лет.

С одной стороны, руководитель со стажем набирает весь необходимый опыт работы, он обладает глубокими знаниями ценностей организационной культуры и особенностей персонала. С другой стороны, рассчитывать на серьезные перемены в показателях деятельности производственных объектов, где руководители работают свыше 10 лет, нельзя. Руководитель ко всему привык и свои функции он исполняет на ординарном уровне, "позицию стороннего наблюдателя" он утратил, а повторяющийся в течение длительного периода опыт часто служит плохую службу и руководителю, и производству.

Аналогичные тенденции наблюдаются и в деятельности руководителей функциональных звеньев промышленных предприятий, средний стаж работы которых, по данным наших исследований, составляет более 10 лет.

Заметно снижение эффективности труда во времени и у руководителей высшего звена управления предприятием, хотя здесь период наиболее эффективной деятельности значительно больший, чем у руководителей среднего звена. Последнее обусловлено более сложным объектом управления, а, следовательно, и большим временем, необходимым для того, чтобы сначала полностью познать объект, а затем потерять интерес к нему. Так, бывший генеральный директор объединения "Апатит" Голованов Г.А. пишет: "... Новому директору требуется не менее трех лет, чтобы почувствовать себя уверенно в своем кресле. По моим личным наблюдениям, его деятельность будет прогрессировать еще пять – шесть лет, достигая максимума, выше которого данный человек подняться обычно не может в силу своих чисто человеческих качеств". Данные исследований показали, что генерация новых идей в управлении у руководителей высших звеньев заметно снижается на рубеже 6-8 лет, в зависимости от сложности производства и величины предприятий, а далее идет процесс модификации.

В процессе исследований ученые столкнулись с довольно интересным явлением на одном из предприятий. Суть его в том, что при смене директора завода произошел единовременный скачок в росте производительности труда во всех цехах в первый год работы нового директора. Затем этот скачок пропал в начале третьего года. Видимо здесь сработал "стимул настороженности", и руководители цехов сознательно или неосознанно повысили эффективность своей деятельности. Это также подчеркивает, что руководителям всегда нужны стимулы и замена начальника может стать одним из них.

Анкетная оценка интереса к работе показала, что из 312 опрошенных руководителей цехов всегда с желанием идут на работу 48,4%, их большая часть – работающие в должности менее 5 лет; не всегда с желанием работает 58% опрошенных, из них лица со стажем менее 5 лет составляют 36,6%. Опрос начальников отделов и функциональных служб, а также мастеров дал примерно такие же результаты.

Известно, что в настоящее время в России потеря работы является драмой для человека и, казалось бы, этот фактор должен поднять интерес к работе. Сравнение результатов настоящего исследования с опросом, проведенным на одном из крупнейших

предприятий автомобилестроения ОАО "ГАЗ" в 1998г. показало, что ситуация в этом смысле мало изменилась. Тогда в высших звеньях управления всегда с желанием шли на работу 68,2% руководителей, не всегда – 31%, 0,8% не дали ответа на поставленный вопрос. В среднем звене эти данные равнялись 50,7%; 38,0% и 7% соответственно. А 4,3% указали, что лишь иногда они с желанием идут на работу. В низшем звене управления ситуация еще более сложная. Всегда с желанием шли на работу лишь 44,4% опрошенных мастеров.

Интересные, основанные на опросах данные по поводу заинтересованности руководителей в труде и раскрытия ими своих способностей приводят немецкие ученые. Результаты их опросов представлены в таблице. Они показывают, что оптимальная продолжительность пребывания руководителей в данной должности, и это отмечалось респондентами, как правило, способствует повышению эффективности их труда.

Продолжительность работы в данной должности, лет	Полностью раскрыли свои способности, %	Остались бы еще поработать, %
До 1	44	56
1-2	50	50
2-3	65	35
3-4	82	18
4-5	83	17
5-7	91	9
свыше 7	93	7

Руководителей необходимо знакомить с перспективой их служебного продвижения. Практически этого не делается. Как сами руководители представляют свое будущее, показывают следующие данные анкетного опроса. Из 480 начальников цехов промышленных предприятий 63,6% считают, что останутся на этой должности; 6,3% – рассчитывают на неоднократное повышение; 7,9% – собираются оставить должность начальника цеха, если к этому представится хорошая возможность; 8,8% начальников цеха не задумывались над этим вопросом.

Из 289 начальников отделов 38,8% не ждут повышения; 15,2% предполагают получить однократное повышение, только 4,1% – неоднократное и 6,5% – многократное повышение по службе. Очевидно, что подобная ситуация отрицательно сказывается на качестве труда работников, так как они оказываются недостаточно мотивированными.

Таким образом, длительная работа руководителя без карьерных изменений может привести к снижению эффективности работы. Для повышения эффективности при выработке сценария карьеры следует оценить карьерные притязания руководителя и возможности предприятия, периодически анализировать и корректировать сценарий карьеры.

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько удачным может быть частое использование «эффекта настороженности»?
2. Как могут быть использованы механизмы планирования карьеры для избежания негативных эффектов от делительного пребывания в должности?
3. Каким образом ротация руководителей способна решить проблему сменяемости кадров?
4. В каких случаях пребывание человека в одной должности длительное время не оказывает существенного отрицательного влияния на мотивацию к работе

5. Какие мероприятия могут быть предприняты «на рабочем месте» для дополнительной мотивации руководителя, занимающего этот пост достаточно долго? Могут ли они быть эффективнее его замены?

HR-СЛУЖБА ПРОВОДИТ ТРЕНИНГИ И ПРОИГРЫВАЕТ

По результатам ранее проведенных исследований, тренинг попадает в число наиболее значимых для служащих мероприятий, которые они хотят получить от своих работодателей. В частности, они стремятся к собственному росту и продолжению, а также ищут организации, которые предоставят им средства для дальнейшего профессионального совершенствования. Профессионалы и технические служащие высшей категории, а также сотрудники младше 30-ти лет в списке предпочтений на первом месте указывают возможность развития. Согласно вполне понятной логике, образовательные – в частности, тренинговые – программы должны повышать эффективность работы компании.

Но давайте не будем спешить и обратимся к результатам новых исследований, проведенных «Watson Wyatt», всемирно известной консалтинговой фирмой, располагающейся в Вашингтоне. В исследовании была обнаружена связь между проведением тренингов и понижением рыночной стоимости акций. Компании, проводящие тренинги, были оценены на 5,6% *ниже*, чем компании, их не осуществляющие. Более того, компании, в которых тренинги проводятся в момент экономического спада, имеет рыночную цену на 3,4% ниже, чем компании, которые не проводили обучение в течение этого времени.

Эти выводы были сделаны на основании данных, полученных при определении Индекса человеческого капитала (HCI) Watson Wyatt в ходе лонгитюдного исследования взаимосвязей между особенностями деятельности службы управления персоналом и рыночной стоимостью акций. Исследование проводилось на базе 750 крупных торговых компаний.

Каким образом компания может потерять деньги на проведении тренингов, если они, безусловно, ценны для ее сотрудников? Одной из причин, благодаря которой тренинг может повлиять на снижение рыночной стоимости акций компании, является тот простой факт, что качество тренингов зачастую является слишком низким. Решение о проведении тренинга принимается очень быстро, приглашается внешний специалист, и сотрудников ставят в известность о том, что им необходимо присутствовать в такое-то время в таком-то месте, и все потому, что все согласны с тем, что тренинг – это полезное мероприятие. Затем проводится поверхностное обследование (что-то вроде краткого опросника, который раздается на выходе), поэтому отсутствует сколько-нибудь достоверная информация о том, какое воздействие оказал тренинг.

Исследования «Watson Wyatt» показали, что большая часть проблем возникает из-за слишком большого внимания, оказываемого «развивающим» тренингам, направленным

на подготовку людей к будущей работе. Развивающий тренинг популярен среди сотрудников, которые заинтересованы в том, чтобы лучше «продать» себя впоследствии. Но сразу после тренинга случаются два события, каждое из которых не оказывает позитивного воздействия на стоимость акций компании.

Во-первых, служащие, прошедшие развивающий тренинг, обычно ожидают повышения оклада, соответствующего тем новым умениям, которые они приобрели. И эта прибавка сводит на нет увеличение продуктивности, которого достигла компания. Во-вторых, предлагая сотрудникам развивающие тренинги без учета ожидаемых ими возможностей продвижения по карьерной лестнице, вы увеличиваете текучесть кадров. В большинстве случаев, компании, проводящие интенсивные развивающие тренинги не могут предложить своим служащим позиции, адекватные новому профессиональному уровню, который они приобретают. А вот их конкуренты, к сожалению, могут.

Открытия, сделанные исследователями «Watson Wyatt», ни в коем случае не означают, что HR-специалисты должны тут же отказаться от проведения тренингов. Довольно часто тренинги опираются на такие методы, как лекции, вдохновляющие речи и видеозаписи, групповую дискуссию и упражнения-симуляторы. Эти методы могут получать высокую оценку участников тренинга, но оказывают ли они реальное влияние на поведение служащих – это спорный вопрос.

Наконец, чтобы сконструировать тренинг, который увеличит прибыли компании, вместо того, чтобы уменьшать их, HR-специалист должен измерять его эффективность. Вы должны узнать у участников тренинга, помогла ли данная программа лучше выполнять свои профессиональные обязанности, и если да, то как именно. Кроме того, важно узнать у руководителей, насколько ваша программа помогла реализовать общеорганизационные цели.

Одно из требований развивающего тренинга исходит из распространенной практики нанимать людей, основываясь на чертах их характера и личностных характеристиках, нежели на навыках и компетентности. Эта стратегия может оказать пагубное влияние на прибыльность фирмы. Результаты исследования показывают наличие существенной связи между нанятыми сотрудниками, которые могут, так сказать, «заставить землю вращаться», и повышением рыночной стоимости акций. Нанятые сотрудники, которые тут же могут приступить к выполнению своих функций, являются фактором, определяющим рост рыночной стоимости акций приблизительно на 1% – вне зависимости от того, идет ли речь о руководящей должности или временном/рядовом сотруднике.

Однако эта возможность не реализуется, если организация ориентируется на наем «служащих с потенциалом», и таким образом, страдает от потери продуктивности – начиная от шефа, который вынужден уделять этому человеку больше времени, и заканчивая коллегами, чья работа зависит от своевременного выполнения новеньким своей работы. Обучение такого человека навыкам, необходимым для выполнения работы,

производящееся в течение дня, приводит к усугублению ситуации и появлению финансовых проблем.

В идеале, компания должна нанимать на работу человека, который выполнял ту же самую работу в аналогичной отрасли, в схожих условиях и в компании со схожей корпоративной культурой. Чем в большей степени компания исходит из такой предпосылки, тем менее вероятно, что служащий будет работать плохо. Хотя задача разыскать подходящего человека кажется сложной и неблагодарной, затраты, вызванные приемом на работу неподходящего человека, оказываются неприемлемо высокими.

Положение дел таково, что можно получить значительную финансовую выгоду от приема на работу людей, которые (насколько это возможно) уже готовы выполнять свою работу – вне зависимости от того, начинают они с самой верхушки или попадают на первую ступень. И конечно, можно платить за расширение и углубление навыков таких служащих, потому что это позволит им наилучшим образом выполнять текущую работу.

Если все это кажется вам необоснованным с точки зрения экономии, поскольку даже в период экономического спада рынок труда растет, посчитайте, что значит потерять 5,6 % стоимости акций или добавить к ней один процент, и посмотрите, стоит ли это вложения времени и денег.

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько корректным Вы считаете прямое соотнесение деятельности HR-менеджеров и роста стоимости акций компании?
2. Какие еще причины могут объяснять неудачи в проведении тренингов?
3. Насколько помогли Вам лично тренинги, в которых Вы участвовали?
4. Рассмотрите ситуацию с набором «готовых» специалистов и их внутрифирменной подготовкой в долгосрочной и краткосрочной перспективах. Какие можно сделать выводы при таком сравнении?

КАКОВО КРЕДО ВАШЕЙ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ?

Миссия существует не только у компаний, но и у различных их подразделений. 29 мая 1953 года Тензинг Норгей, представитель племени шерпа из Непала и Эдмунд Хиллари из Новой Зеландии стали первыми людьми, покорившими Эверест. С тех пор многие прошли по их следам, но каждый раз покорение вершины оказывалось серьезным вызовом, препятствием, которое по многим причинам казалось непреодолимым. И одним из наиболее значимых факторов успеха оказалась возможность “пристегнуться” к тем, кто был готов и способен покорить вершину.

Для Боба Уитмена, главы компании “Franklin Covey” в Солт Лейк Сити, который сам является альпинистом, эта метафора легла в основание его видения компании, равно как и в основу концепции службы управления персоналом. Откуда бы вы ни черпали свое

вдохновение для ее формулировки, специалисты по HR сходятся в том, что она должна быть тесно связана с миссией компании в целом, написана в соавторстве с вашим персоналом и руководителями корпорации, и только после этого внедрена в службу управления персоналом.

Когда Уитмен стал генеральным директором “Franklin Covey” в январе 2000 года, после шестимесячного пребывания на этом посту в качестве испытательного срока, он начал процесс реорганизации, который привел к существенным изменениям в деятельности компании. В ходе реорганизации он стимулировал менеджеров к тому, чтобы они внимательно наблюдали и “отбирали для дальнейшей работы в компании тех людей, которые были готовы “зацепиться за вершину””, — вспоминала Пэм Уолш, заместитель директора по персоналу.

Когда Уолш приступила к формулировке миссии службы управления персоналом, она специально читала книгу о племени шерпа — тибетцах, которые заботятся о снаряжении и выступают в роли гидов для людей, осуществляющих восхождение на гималайские вершины. “Большинство членов племени шерпа, — заметила она, — не озабочены тем, достигнут ли они вершины. Они просто выполняют свою работу и хотят вернуться домой”. Чем больше Уолш узнавала о Норгее, наиболее успешном представителе племени шерпа, тем больше количество параллелей она проводила между ним и ролью сотрудников службы управления персоналом. И те, и другие выполняют функцию сопровождения, поскольку не являются теми, кто финансирует достижение вершины. “Но Норгей, — писала Уолш, — обладал такими качествами, без которых Хиллари даже не смог бы думать о том, чтобы достичь вершины”.

Хотя “большинство организаций обладает четко прописанной миссией, лишь некоторые из них связывают миссию HR с пониманием миссии организации в целом”, — пишет она.

Эффективная миссия HR, тесно переплетенная с миссией организации, позволит службе управления персоналом перейти от исторически сложившейся административной роли к более продвинутой, стратегической роли в организации. “Поразительно, сколько служб управления персоналом начинают с составления концепции, даже не удосуживаясь ознакомиться с тем, что гласят основные положения их компании”, — пишет Линда Форд, президент “Ford Group”, консалтинговой фирмы в Нью-Йорке.

Сотрудники службы управления персоналом должны иметь четкое представление о тех ожиданиях, которые возлагает на них компания. “Я считаю, что служба управления персоналом допускает серьезную ошибку, когда при формулировке миссии замыкается только на себе и начинает вырабатывать основные положения концепции HR”, — говорит Аллисон Самроу, управляющий директор по развитию персонала в далласской компании “People Solution Inc.”

Миссия HR-службы должна выглядеть как составная часть организационного замысла и осуществлять свой вклад в его развитие. Никогда нельзя забывать, что HR

существует в конкретном контексте — внутри более широкой организационной культуры, а организационная культура отторгает все то, что не соответствует ей.

Руководя группой менеджеров по персоналу, цитируемая в начале статьи Уолш попросила своих сотрудников различить выдающихся представителей племени шерпа от обычных, опираясь на перечень качеств, которые указал Норгей в своих тезисах. После этого она предложила им выбрать те качества, которые по их мнению, наиболее важны для сотрудников службы управления персоналом. Затем они перевели данные качества в слоганы и тем самым сформулировали основные положения миссии своей службы. **Страсть:** “Мы страстно хотим достигнуть вершины. Мы не просто работаем с восьми до пяти. Мы хотим получить результат”. **Способность работать в команде:** “Нужно выстраивать систему отношений внутри организации”. **Соответствие:** “Мы стремимся быть подвижными, реагировать на изменения и оставаться на вершине — мы знаем, чего хотят от нас люди, которые финансируют восхождение на вершину”. **Знание территории:** “Мы постоянно пополняем знания о той области, по поводу которой мы принимаем решения и с которой мы взаимодействуем. Мы держим руку на пульсе”.

Существует несколько способов, благодаря которым вы можете вовлечь людей в процесс формирования миссии. Например, можно собрать фокус-группу, предпринять специальное исследование, используя электронную почту или организовав виртуальные встречи, — таким образом, можно вовлечь столько людей, сколько необходимо. Ведь нельзя же взять двух человек, усадить их и заставить сочинять основные положения миссии, а затем распространить их на 300 человек, входящих в службу управления персоналом. Последние просто не проникнутся ими.

Миссия — это маркетинговое и коммуникационное средство, рассчитанное на особую аудиторию — менеджеров по персоналу. Необходимо выразить ценности в терминах, удобных для их понимания, а также обратить внимание на то, как миссия может помочь им. При этом желательно, чтобы миссия была понятна всем — высшему руководству, менеджерам, простым служащим, а также ключевой внешней аудитории (потенциальных служащих, акционеров, членов общества и т.д.).

Таким образом, миссия — это прежде всего средство мобилизации внутренней энергии персонала. Все действия, которые предпринимает специалист по HR, должны быть согласованы с миссией. Независимо от того, состоит ли служба управления персоналом из одного человека или из тысяч сотрудников, каждый сотрудник должен жить в соответствии с миссией — в каждом слове, каждом действии.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие еще аналогии (кроме альпинистской) могут быть подобраны, при анализе особенностей работы службы управления персоналом?
2. Сформулируйте миссию HR-службы в известной Вам организации?

3. В какой степени компетенции сотрудников HR-службы связаны с особенностями персонала? Нужно ли обязательно отражать эти особенности в миссии? Приведите примеры.

Критерии оценивания решения кейса.

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

Дисциплина «Управленческие инновации XXI века»

Дисциплина «Управленческие инновации XXI века» относится к блоку вариативных дисциплин, обязательных для всех обучающихся по направленности (профилю) – Социология управления.

Перечень формируемых компетенций УК 1; ОПК 1; ОПК 3, ПК 1; ПК5

Планируемые результаты обучения представлены в соответствующих картах компетенций.

Перечень оценочных средств, применяемых для текущего контроля и промежуточной аттестации (зачет)

№/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства
Тест (компьютерное тестирование)	Оценочное средство, позволяющее произвести индивидуальную оценку знаний по дисциплине	Тест
Контрольные вопросы	Оценочное средство, позволяющее оценить уровень освоения знаний по дисциплине	Перечень вопросов

1) Вопросы по дисциплине «Управленческие инновации XXI века»

1. Дайте определение понятий «нововведения» и «инновации», цикл инновационного менеджмента, диффузия инноваций
2. Приведите классификации видов нововведений (инноваций) по ряду основополагающих признаков.
3. Какие требования предъявляются к инновационному менеджменту сегодня, и какие функции он выполняет?
4. Чем отличаются управленческие современные управленческие инновации от инноваций прошлого века?
5. Инновации в государственном управлении и частном бизнесе.
6. Перечислите основные этапы инновационного процесса.
7. Какими факторами определяется скорость диффузии инноваций? Поясните, почему.
8. Определите влияние компьютерных и телекоммуникационных технологий на возникновение современных инноваций.
9. Структурные преобразования в современных компаниях как вид управленческих инноваций.
10. Постиндустриальные инновации в сфере мотивации трудовой деятельности.
11. Инновационные методы принятия управленческих решений.
12. Определение экономического эффекта от управленческих инноваций.
13. Инновационная деятельность консультантов по управлению.

14. Управленческие инновации и глобализация бизнеса.
15. Особенности внедрения нововведений в инфраструктурных отраслях (связь, железнодорожный транспорт, трубопроводный транспорт и др.).
16. Специфика социологических исследований инновационных процессов.
17. Эксперимент в управлении инновациями.
18. Краудсорсинг как метод управления инновациями в современных условиях.
19. Управленческие инновации и социальные сети.
20. Проблемы защиты авторских прав в сфере управления инновациями.
21. Бенчмаркинг и управление инновациями.
22. Социальные эффекты технических инноваций.
23. Инновации в медицине и их влияние на социально-демографическую структуру населения.
24. Логистические инновации XXI века.
25. Какими факторами определяется эффективность диффузии инноваций? Поясните, почему.

Литература:

Основная литература:

1. Багриновский К.А., Исаева М.К., Овсиенко В.В., Савельев И.В. Методы исследования информационного обеспечения инновационной деятельности // Экономическая наука современной России. 2010. № 2. С. 1-17
2. Лапин Н.И. Теория и практика инновации: Учебное пособие. М., 2008
3. Пригожин А.И. Методы развития организации. М, 2003
4. Штомпка П. Инновационная (новаторская личность) // Социология социальных изменений. М., 1996. Гл. 16.

Дополнительная литература:

1. Андреев А.Л. Перспектива инновационного развития России глазами научно-технической интеллигенции // Социологические исследования. 2011. № 6. С. 66-76.
2. Байтов А.С., Гринь А.М., Наумова Н.А. Вопросы формирования системы управления инновационным образовательным проектом // Университетское управление. 2006. № 5(45). С. 45-54
3. Бестужев-Лада И.В. Социальный прогноз и социальное нововведение // Социологические исследования. 1990. № 8. С. 86-92.
4. Бурнышев К. Инновации и проблема качества // Вопросы экономики. 2000, № 7.
5. Гвоздева Е.С., Гвоздева Г.П. Технопарк: взгляд с позиции научного сообщества // Регион: экономика и социология. 2008. № 4. С. 155-166
6. Гохберг М.Я., Кузнецова И.А. Промышленность России и инновационная деятельность. М., ЦИСН, 1997.

7. Грищенко А.И., Глушак О.В. Современные методические подходы к классификации инноваций // Вопросы экономики и права. 2011. № 1. С. 111-113
8. Гурков И. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий / И. Гурков. – М.: ТЕИС, 2003.
9. Гурков И.Б. Инновации в российской промышленности: создание, диффузия и реализация новых технологий и социальных практик / И. Б. Гурков, В. С. Тубалов // Мир России. - 2004. - Том13, №3. - С. 28-47.
10. Данилевич Я.Б., Коваленко С.А. Имидж ученого: современные PR-технологии в экономике знаний // Вестник Российской академии наук / Я.Б. Данилевич. С.А. Коваленко. - 2005. - Т. 75. - № 1. - С. 32-35.
11. Джазовская И.Н. Учет риска в инновационной деятельности предприятия // Проблемы становления и развития новых экономических отношений в народном хозяйстве. Спб., 1996.
12. Дойль П. Инновации и разработка нового продукта // Менеджмент: стратегия и тактика. М., 1999. Гл. 7.
13. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ.: учебное пособие / П. Друкер. – М.: ИД «Вильямс», 2001.
14. Дудченко В.С. Основы инновационной методологии. М., 1996.
15. Инновации: теория, механизм, государственное регулирование: учебное пособие / Под ред. Ю. Яковца. – М.: РАГС, 2000.
16. Инновационный менеджмент. Справ. Пособие. Под ред. П.Н.Завлина, А.К.Казанцева, Л.Э.Миндели. М., ЦИСН, 1998.
17. Инновационный менеджмент: учебник / Под ред. В. Швандара, В. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник, 2004.
18. Капица С.П., Курдюмов С.П., Малинецкий Г.Г. Синергетика и прогнозы будущего. М., 2001.
19. Кастельс М. Сетевое предприятие. Пространство потоков // Информационная эпоха. М., 2004. Гл. 3, 6.
20. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. М., 2002.
21. Клейнер Г.Б. (отв. ред.). Стратегия развития предпринимательства в реальном секторе экономики. М., 2002.
22. Колосов В.Г. Основы инноватики. Учебное пособие. Спб., 1999.
23. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры. М.: РАНИОН, 1928
24. Кондратьев Н., Яковец Ю., Абалкин Л. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды. М.: Экономика, 2002.
25. Красильников И.О., Миклушевский В.В., Прокошкин А.С., Туманов В.С. Инновации в управлении вузом: новые решения для корпоративной информационной системы // Университетское управление. 2006. № 6(46). С. 16-24
26. Кузык Б.Н. Инновационное развитие России: сценарный подход // Вестник РАН. Том. 79. № 3. 2009. С.216-224.
27. Лапин Н.И., Попов К.Н. Нововведения в инновационном потоке // Нововведения как фактор развития. Сб. трудов ВНИИСИ. М., 1987.
28. Матвеева Н.А. Социальная инерция. К определению понятия // Социологические исследования. 2004. № 4. С. 15-23.
29. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: Инфра-М, 2004.
30. Найт Ф. Понятие риска и неопределенности // THESIS. М., ИНИОН, 1994. Вып. 5.
31. Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов: Учебное пособие для высших учебных заведений. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: Логос, 2001
32. Полтерович В.М. Гипотеза об инновационной паузе и стратегия модернизации // Вопросы экономики / В.М. Полтерович, 2009, №6. - С. 4-22.
33. Пригожин А.И. Нововведения: препятствия и стимулы. М., 1989.

34. Проблемы применения международных рейтингов: общество, государство, экономика. М., 2009
35. Рожкова Е.В. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. Ульяновск, 2009
36. Сазонов Б.В. Проектирование нововведений: типологический аспект // Проектирование и организация нововведений. Сб. трудов ВНИИСИ. М., 1987.
37. Санта Б. Инновации как средство экономического развития. М., 1990.
38. Серия сборников материалов проекта ВНИИСИ «Нововведения в организациях». Отв. ред. Н.И.Лапин. М., 1980-1988.
39. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года «Инновационная Россия - 2020» / Минэкономразвития России, Москва, 2011
40. Стратегия научно-технологического прорыва / Под ред. Ю.Яковца, О. Юня. – М.: МФК, 2001.
41. Управление инновационными проектами. Учебное пособие. Спб., 1999. Ч. 1-2.
42. Фостер Р. Созидательное разрушение: Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность / Ричард Фостер Сара Каплан; Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
43. Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. — М.: Экономика, 1995.
44. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. – М.: Эксмо, 2007.
45. Щедровицкий Г.П. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности // Он же. Избранные труды. М., 1995.
46. Щербина В.В. Социальные теории организации. Словарь. М., 2000.
47. Щуков В.Н. Инновационная деятельность: экономика, организация, управление. Учебное пособие. Иваново, 1996.
48. Юрасова М.В. Управленческое консультирование: социологические методы и технологии. М., Наука, 2001.
49. Яковец Ю.В. Инновации XXI века: стратегия инновационного прорыва, в рамках форума «Инновационный конвент». М., 2008

Критерии оценки ответов:

Ответ на зачете	отлично	<p>Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в них, при необходимости подкрепляет свой ответ цифровыми данным, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на оба вопроса в билете, а также и на дополнительные вопросы, правильно решает задачи</p>
-----------------	---------	---

	Хорошо	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие ответы на оба вопроса в билете, а также на дополнительные вопросы.
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на оба вопроса в билете, но не может ответить на дополнительные вопросы
	Неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на оба вопроса в билете, а также не может дать удовлетворительные ответы на

Тест по дисциплине «Управленческие инновации XXI века»

. <q> Какие направления выделяют в инновационном менеджменте? </q>

инновация в своем развитии

движение от инновации к предпринимательству

<a>жизненный цикл

<a>все ответы не верны </question>

<q> Какие самостоятельные направления выделяют внутри самой инноватики? </q>

формирование новшеств

сопротивление нововведениям

диффузия (распространение новшеств)

адаптация к ним человека и приспособление их к человеческим потребностям

концепции цикличности инновационного и экономического развития, государственного регулирования инновационных процессов и т.д. </question>

<q> Какие самостоятельные направления выделяют внутри самой инноватики? </q>
инновационные организации
выработка инновационных решений
рынок нововведений
инновационные стратегии
концепции цикличности инновационного и экономического развития, государственного регулирования инновационных процессов и т.д. </question>

<q> Совокупность научно-технических, технологических и организационных изменений, происходящих в процессе реализации инноваций, можно определить как </q>
инновационный процесс
<a>НИОКР
<a>адаптация
<a>диффузия</question>

<q> Период создания, распространения и использования нововведений называют...</q>
инновационным циклом
<a>инновационным процессом
<a>диффузией
<a>адаптацией </question>

<q> Какие факторы не определяют применение в предпринимательской практике того или иного варианта форм организации инновационных процессов</q>
<a>состояние внешней среды
<a>состояние внутренней среды данной хозяйственной системы
<a>специфика самого инновационного процесса как объекта управления
жизненный цикл новшества</question>

<q> Отметьте все положения, относящиеся к термину интрапренерство</q>
внутреннее предпринимательство в рамках крупных корпораций
метод, который может помочь организации в устранении внутренних конфликтов между интеграцией и потребностью в гибкости и инновациях
развитие в большой организации внутренних рынков и относительно небольших и независимых подразделений
<a>процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов (человеческих, материальных, информационных и т. д.), которые организация не может обеспечить самостоятельно и которые являются необходимыми для реализации определенного проекта или своей деятельности в целом
саморегулируемый процесс</question>

<q> Выберите составляющие успешности внедрения инновации</q>
наличие инноватора-энтузиаста, захваченного новой идеей и готового приложить максимум усилий, чтобы воплотить ее в жизнь

наличие лидера-предпринимателя
тип новатора, который преодолевает сопротивление всего старого и добивается того, чтобы новые идеи были приняты
реализация коммерческого интереса</question>

<q> Отметьте основные причины сопротивления нововведениям</q>
не объяснены цели изменений.
сотрудники не принимали участие в разработке этих изменений.
недостаточность информирования сотрудников о намечающихся переменах.
инициаторы перемен не пользуются уважением и доверием.
<a>указанные причины не относятся к основным.</question>

<q> **Иновационные процессы** рассматриваются как процессы: </q>
пронизывающие всю научно-техническую, производственную, маркетинговую деятельность производителей и ориентированные на удовлетворение потребностей рынка
изыскивающие возможности для развития инициативы, разработки новой продукции, технологии освоения новых сфер деятельности с использованием внутренних ресурсов
предназначенные для того, чтобы создавать и апробировать продукты на внутренних рынках, налаживать внутри организации работу по совершенствованию продуктов, внедрению инноваций, новых технологий и методов
<a>изменения с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности.</question>

<q> Какие стадии включает в себя жизненный цикл новшества? </q>
Разработка, проектирование, изготовление; использование; устаревание
<a>Зарождение; освоение; диффузия; рутинизация
<a>Осознание потребности и возможности изменений, поиск соответствующего новшества
<a>Внедрение на объекте, эксперимент, осуществление производных изменений.</question>

<q> Какие стадии включает в себя жизненный цикл нововведения? </q>
<a>Разработка, проектирование, изготовление; использование; устаревание
Зарождение; освоение; диффузия; рутинизация
<a>Осознание потребности и возможности изменений, поиск соответствующего новшества
<a>Внедрение на объекте, эксперимент, осуществление производных изменений.</question>

<q> Определите соответствия:

1. По степени радикальности (новизны, инновационному потенциалу, оригинальности технического решения и т.д.) выделяют нововведения
2. По характеру применения выделяют
3. По стимулу появления (источнику)
4. По роли в воспроизводственном процессе

5. По масштабу (комплексности)

А. продуктовые; технологические; социальные; комплексные; рыночные

Б. потребительские и инвестиционные

В. развитие науки и техники, потребности производства и рынка

Г. сложные (синтетические) и простые

Д. радикальные (пионерные, базовые, научные и т.п.), ординарные (изобретения, новые технические решения) </q>

<a>1А, 2Б, 3В, 4Г, 5Д

1Д, 2А, 3В, 4Б, 5Г

<a>1Г, 2Б, 3Д, 4А, 5В

<a>1В, 2Г, 3Б, 4Д, 5А </question>

<q> Какие виды инноваций выделяют с точки зрения циклического развития техники? </q>

<a>способствующие улучшению отдельных производственных или потребительских параметров выпускаемых моделей техники

крупнейшие базисные инновации, крупные инновации, средние инновации, мелкие инновации

радикальные и усовершенствующие, модифицирующие

<a>основанные на использовании фундаментальных научных знаний, входящие в комбинации различных типов знаний в одном продукте; использование одного продукта в различных областях; технически сложные новшества</question>

<q> Определите соответствия:

1. По типу новшества выделяют
2. По механизму осуществления
3. По особенностям инновационного процесса
4. По эффективности
5. По инновационному потенциалу

А. внутриорганизационные, межорганизационные

Б. В области производства и управления, улучшение условий труда и т.д.

В. материально-технические и социальные, экономические и организационно-управленческие, правовые и педагогические

Г. единичные, диффузионные, завершённые и незавершённые, успешные и неуспешные

Д. Радикальные, комбинированные; модифицирующие</q>

1В, 2Г, 3А, 4Б, 5Д

<a>1Б, 2А, 3Г, 4Д, 5В

<a>1А, 2Г, 3Б, 4А, 5А

<a>1Д, 2Б, 3В, 4Г, 5Б</question>

<q> Опытно-конструкторские работы – это: </q>

завершающая стадия научных исследований

своеобразный переход от лабораторных условий и экспериментального производства к промышленному производству

разработка определенной конструкции инженерного объекта или технической системы

разработка идей и вариантов нового объекта
разработка технологических процессов, т.е. способов объединения физических, химических, технологических и других процессов с трудовыми в целостную систему</question>

<q> Определите приоритетные программы инноваций российских предприятий: </q>
внедрение новых видов продуктов
освоение новых сегментов рынка
повышение рентабельности деятельности фирмы и каждого подразделения в отдельности
оптимальное использование имеющихся материальных и научных ресурсов</question>

<q> Определите источники нововведений</q>
неожиданное изменение ситуации, чей-то успех или неудача, реакция на непредвиденное внешнее воздействие
несоответствие между изменившейся реальностью и представлениями, ожиданиями людей
выявление недостатков в ходе, ритме, логике какого-либо процесса
изменения в структуре производства или потребления
демографические изменения
изменения в общественном сознании (настроения, установки, ценности)
появление нового знания. </question>

<q> Что характеризует изобретение? </q>
<a>процесс начального внедрения изобретения
<a>создание потенциала для изменений
<a>преобразование потенциала в изменение социальной практики
создание новшества</question>

<q> Что характеризует инновацию? </q>
процесс начального внедрения изобретения
<a>создание потенциала для изменений
<a>преобразование потенциала в изменение социальной практики
<a>создание новшества</question>

<q> Что характеризует диффузию? </q>
<a>процесс начального внедрения изобретения
<a>создание потенциала для изменений
преобразование потенциала в изменение социальной практики
<a>создание новшества</question>

<q> Какими факторами, по мнению Роджерса, определяется скорость диффузии? </q>
относительными преимуществами новинки
совместимостью с окружающей средой, существующими ценностями и прошлым опытом
сложностью освоения
возможностью опробования до принятия окончательного решения

коммуникационной наглядностью - степенью, с которой результаты инновации могут быть увидены и оценены другими людьми </question>

<q> Каковы основные функции инноваций? </q>

вовлечение в производство новых производительных сил, способствование повышению производительности труда и эффективности производства, сокращение различного рода затрат

повышение уровня жизни каждого человека и общества в целом за счет разнообразия и качества производимой продукции и услуг, удовлетворения потребностей населения

помощь в приведении в соответствие структуры производства со структурой изменившихся потребностей, способствование поддержанию равновесия между спросом и предложением, между производством и потреблением

является результатом применения творческих возможностей и знаний конкретной личности, человеческого интеллекта, что, в свою очередь, стимулирует дальнейший рост творческой деятельности. </question>

Критерии оценки теста:

Оценка теста	Отлично	100 -80% правильных ответов
	Хорошо	79-60%
	удовлетворительно	59- 50%
	Неудовлетворительно	49% и меньше

Дисциплина «Институциональный уровень управления»

Дисциплина «Институциональный уровень управления» относится к блоку вариативных дисциплин, дисциплин по выбору обучающихся по направленности (профилю) – Социология управления.

Перечень формируемых компетенций: УК 3; ОПК 3; ОПК 4; ПК 1; ПК 5
Планируемые результаты обучения представлены в соответствующих картах компетенций.

Перечень оценочных средств, применяемых для текущего контроля и промежуточной аттестации (зачет)

№/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1.	Контрольные вопросы	Оценочное средство, позволяющее оценить уровень освоения знаний по дисциплине	Контрольные вопросы по дисциплине
2	Кейс-задание	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задания

Контрольные вопросы по дисциплине «Институциональный уровень управления»:

1. Организация и рынок как экономические и социальные институты.
2. Организация и рынок в различных сферах социальной жизни.
3. Организационное и рыночное сознание.
4. Экономическая и социологическая интерпретация транзакционных издержек.
5. Формы взаимопроникновения организаций и рынков в современном обществе. Организованные рынки.
6. Гибридные организационно-рыночные структуры. Организационные рынки.
7. Особенности развития организаций в доиндустриальную и индустриальную эпохи. Особенности общинных организаций. Крупные индустриальные корпорации.
8. Значение малых форм бизнеса в постиндустриальном обществе.
9. Малоуровневые структуры управления и организационные сети.

10. Интернационализация бизнеса и глобализация конкуренции в современных условиях.
11. Участие в прибылях как современный метод управления бизнесом.
12. Развитие систем телекоммуникаций и электронная коммерция как факторы изменения организационных систем.
13. Государственно-частные партнерства (ГЧП).
14. Государство и инновационный процесс.
15. Воздействие технических инноваций на функционирование государств и бизнес-организаций.
16. Метасоциальный уровень общественной реальности.
17. Институциональные характеристики международного бизнеса (особенности технологии и инфраструктуры взаимодействия организаций и государств в международном бизнесе).
18. Неолиберализм как социально-экономическая стратегия.
19. Базовые проблемы неолиберализма.
20. Социальное управление в период экономического кризиса.
21. Организационные причины экономического кризиса.
22. Институционализм и социальное управление. Эффект Веблена.
23. Социально-управленческие идеи Э.де Сото.
24. Институты, институциональные факторы и экономические модели.
25. Информация в управлении экономическими процессами. Неопределенная, скрытая, сложная информация.
26. Эффект «предвзятого выбора» (adverse selection) в социальном управлении.
27. Моральная опасность (moral hazard) и проблемы социального страхования.
28. Особенности координации деятельности внутри организации.
29. Вертикаль власти как механизм координации. Предпринимательские фирмы.
30. Стандартизация (унификация) заданий как механизм координации. Машинная бюрократия.
31. Стандартизация операций и деградация труда (Браверманн и теория трудового процесса).
32. Бюрократия как социально-управленческий феномен (М.Вебер и Астонские исследования).
33. Координация результатов деятельности как механизм координации. Диверсифицированные, дивизиональные организации.
34. Финансовая структура фирмы и центры финансового учета.
35. Стандартизация знаний и умений как механизм координации.
36. Стандартизация норм и ценностей как механизм координации.
37. Феномен оппортунизма в социальном управлении.
38. Ограниченная рациональность и управление. Социальные ограничения рациональности.
39. Экономическая интерпретация аукциона как инструмента социального управления. Виды аукционов.
40. Организация и управление в поведенческой теории фирмы.
41. Стейкхолдерская модель организации. Взаимодействие участника с организацией.
42. Максимизация и сатисфакция как цели существования фирмы.
43. Агентская теория фирмы.
44. Вознаграждение менеджмента и организационная эффективность.
45. Эволюционный институционализм и развитие управление формой.
46. «Зависимость от пройденного пути» и QWERY-эффекты в социальном управлении.
47. Организационные рутины и управление фирмой.
48. Ресурсы фирмы и ее конкурентное преимущество.

49. Гибкость как позитивное и негативное свойство организации.

50. Максимизация прибыли и конкурентная стратегия фирмы.

Литература:

Основная литература:

Барков С. А. Организация и рынок: противоборство или согласие? – М.: МГУ, 2008.

Барков С. А. Теория организации. Институциональный подход. – М.: КДУ, 2009.

Барков С. А., Зубков В.И. Социология организаций. – М.: ЮРАЙТ, 2013.

Лебедев К.Н. Системный подход и методология менеджмента. – М.: Красная звезда, 2008.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2011.

Дополнительная литература:

Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

Друкер П., Макьярелло Дж. Менеджмент. – М.: Вильямс, 2010.

Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. – СПб.: Питер, 2004.

Иноземцев В.Л. На рубеже эпох. Экономические тенденции и их неэкономические следствия. – М.: Экономика, 2003.

Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.

Природа фирмы: К 50-летию выхода в свет работы Р. Коуза "Природа фирмы" / Под ред. О.И. Уильямсона, С.Дж. Уинтера. – М.: Дело, 2001.

Мицберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2004.

Нельсон, Р.Р., Уинтер С.Дж. Эволюционная теория экономических изменений. – М.: Дело, 2002.

Нуреев, Р.М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики. – М.: Инфра-М, 2001.

Красовский Ю.Д. Социо-культурные основы управления бизнес-организации. – М.: Юнити-Дана, 2007.

Морита А. SONY. Сделано в Японии. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Организационное поведение/ Под. Ред. С.А.Баркова. – М.: ЮРАЙТ, 2014.

Пинк Д. Нация свободных агентов: как новые независимые работники меняют жизнь Америки. – М.: Изд. дом "Секрет фирмы", 2005.

Пияшева, Л.И., Пинскер Б.С. Экономический неоконсерватизм: теория и международная практика. – М.: Международные отношения, 1988.

Телор Ф.У. Менеджмент / Пер. с англ.--К.: Контроллинг, 1992.

Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 2009.

Соттоде Э. Иной путь. Экономический ответ терроризму. – М.: Социум, 2008.

Форд Г. "Моя жизнь - мои достижения." М.: Финансы и статистика, 1989.

Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций. – СПб.: Питер, 2002.

Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2011.

Якока Л. Карьера менеджера, Послесловие - М.: Попурри, 2007.

Duoma S., Schreuder H. Economic Approaches to Organizations. – Prentice Hall, 2002.

Gillen M.F. Models of Management: Work, Authority and Organisation in Comparative Perspective. – Chicago: University of Chicago Press, 2007.

Huczynski A., Buchanan D. Organizational Behaviour. –Prentice Hall, 2008.

Morgan G. Organizations in Society. – Polgrave, 2001

Интернет-ресурсы:

<http://www.ecsocman.edu.ru> – Портал «Социология, экономика, менеджмент»

<http://www.expert.ru> – Журнал «Эксперт»

<http://www.aup.ru/books/i002.htm> - Электронные книги: менеджмент и управление предприятием

<http://www.cfin.ru> – Портал корпоративного менеджмента

<http://www.management-ru.ru> – Лекции по менеджменту

<http://www.managementnews.ru/> - Журнал «Новости менеджмента»

<http://www.mevriz.ru> – Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

<http://www.rjm.ru> – Российский журнал менеджмента

Критерии ответа на промежуточной аттестации:

Ответ на зачете	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в них, при необходимости подкрепляет свой ответ цифровыми данным, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на оба вопроса в билете, а также и на дополнительные вопросы, правильно решает задачи
	Хорошо	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие ответы на оба вопроса в билете, а также на дополнительные вопросы.
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на оба вопроса в билете, но не может ответить на дополнительные вопросы
	Неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на оба вопроса в билете, а также не может дать удовлетворительные ответы на

ВОЗНИКНОВЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ США

Строительство железных дорог имело результатом не только создание дешевого, надежного, всепогодного способа транспортировки грузов и пассажиров, но и эволюцию системы управления. Исторически ситуация в отрасли складывалась следующим образом: протяженность первоначально строившихся «естественных» участков железных дорог в США составляла примерно 50 миль. На каждом из них трудилось около 50 рабочих, и каждый участок имел своего управляющего и нескольких менеджеров, отвечавших за функциональные операции. Такая организация была эффективной при несложных транспортных потоках и преобладании коротких маршрутов поездов. Однако весь потенциал железных дорог реализуется только при условии возрастания интенсивности транспортного сообщения и удлинения среднего рейса поезда. Как этого достичь?

В принципе смежные транспортные системы можно объединить на основе контракта, т.е. рыночного механизма. Но тут возникал ряд проблем. С одной стороны, руководству отдельных железных дорог необходимо было бы прийти к соглашению о способах решения таких сложных хозяйственных вопросов, как использование техники, ее обслуживание, определение ответственного в случаях поступления жалоб клиентов, поломок техники и т. д. С другой стороны, требовалось решить проблему, связанную с заключением клиентами контрактов с набором автономных организаций, каждая из которых осуществляла бы перевозки только между двумя конечными пунктами.

Было несколько выходов из описанной ситуации. Во-первых, можно было запастись терпением и дожидаться, когда чудодейственные силы рынка сами урегулируют проблемы. Во-вторых, можно было обратиться к противоположному краю спектра управленческих решений и координировать хозяйственную деятельность посредством всеобъемлющего планирования. В-третьих, можно было разработать ряд организационных нововведений, находящихся между двумя отмеченными полюсами данного спектра.

Поначалу опыт железных дорог свидетельствовал о способности рыночной системы содействовать физической координации. Путем взаимодействия друг с другом и обеспечения легкого перемещения грузов и пассажиров с одной железной дороги на другую эти компании добивались роста валовых доходов и прибылей. Так, в 1861 г. поезда между Нью-Йорком и Бостоном ходили по дорогам, принадлежавшим четырем различным компаниям.

Однако при росте объемов перевозок все более ощутимой становилась тенденция к организации. Вначале она наблюдалась не во взаимодействии отдельных дорог, а внутри самостоятельных компаний. Так, Западно-Олбанская дорога протяженностью 150 миль и состоявшая из 3 секций, каждая из которых управлялась как отдельное подразделение с собственным штатом функциональных менеджеров, сталкивалась в своей работе с серьезными проблемами. Возникшая в результате поисков их решения новая организационная форма стала первой в истории США формальной административной структурой, управляемой по линейно-штабному принципу. Он подразумевал, что линейные менеджеры несли ответственность за руководство работниками, выполнявшими базовые для данного предприятия операции, а функциональные менеджеры (работавшие в центральном офисе компании) были ответственны за установление производственных стандартов. По географическому признаку были сформированы отделения компании. Руководители отделений через генерального управляющего непосредственно подчинялись президенту компании, им же (а не вышестоящим функциональным управляющим из центрального офиса), в свою очередь, подчинялись функциональные менеджеры территориальных отделений, отвечавшие за техническое состояние паровозов, ремонт железнодорожных путей, обслуживание пассажиров и бухгалтерский учет.

При этом во взаимодействии отдельных железных дорог их руководители попытались использовать смешанный организационно-рыночный механизм – картельные соглашения. Их история особенно показательна в этом смысле. Первые такие сговоры создавались с целью обуздания практики конкурентного ценообразования. Поначалу были сформированы неформальные альянсы, которые хорошо функционировали до тех пор, пока объем транзитных перевозок из-за кризисных явлений в экономике не стал падать и пока не возросло давление

конкурентных сил». С наступлением экономической депрессии 1873 г. началась все более отчаянная борьба за право предоставления транспортных услуг. Интенсифицировалась практика секретных ценовых скидок. Вскоре железные дороги стали открыто снижать тарифы, нарушая достигнуты ранее договоренности о высоких ценах, способных удовлетворить все компании альянса.

. Затем железнодорожные компании решили трансформировать слабые, неубедительные альянсы в сильные, тщательно организованные и хорошо управляемые федерации. Однако, эти образования держались лишь на интеллекте и доброй воле их участников. Для усиления подобных союзов нужно было добиваться принятия законов, которые бы юридически обосновывали их деятельность и наказывали за нарушение контракта. Недостаточность правовых санкций со стороны государства в данном случае приводила к тому, что члены картеля, придерживающиеся его согласованных правил рыночного поведения, должны сами наказывать тех, кто их нарушает. Если нет возможности локализовать подобные нарушения картельной дисциплины (в основном индивидуального снижения цен), то в одинаковой степени страдают все члены объединения, независимо от их отношения к его политике. При этом очевидно, что в отрасли, где велики долгосрочные инвестиции, предприятия, находящиеся в автономной собственности, имеют мощные стимулы к обману партнеров по бизнесу. Однако принятие соответствующих общенациональных законов не предвиделось.

В конце концов, железнодорожные компании стали практиковать слияния. К 1893 г. этот административный механизм позволил ведущим железнодорожным компаниям управлять перевозками на магистральных общей длиной в несколько тысяч миль. Каждая из 10 крупнейших таких компаний действовала на железнодорожных путях общей протяженностью более 5000 миль. Будучи неспособными контролировать цены и распределение транспортных потоков с помощью межфирменной организации, железнодорожные компании вынуждены были пойти на слияния друг с другом.

Индустрия железнодорожных перевозок прошла, таким образом, путь от небольших предприятий, оперировавших на ограниченных двумя конечными пунктами отрезках путей длиной 50 миль, до хозяйственных систем, действовавших на магистральных протяженностью в несколько сот и в конечном счете несколько сот тысяч миль. В результате рыночная координация в существенной степени была заменена административной организацией. Появление отделений компаний, занимавшихся быстрой перевозкой грузов, кооперативов и, наконец, транспортных отделов укрупненных железнодорожных компаний завершило переход американской индустрии наземных транспортных услуг от рыночной к организационной системе координации. Множество независимых компаний, специализировавшихся на отдельных видах услуг, исчезли. На их место пришло небольшое число крупных, состоявших из многих подразделений, железнодорожных предприятий.

Эволюция индустрии железнодорожных перевозок демонстрирует важность иерархической модели координации. Разработанная менеджерами железнодорожных компаний иерархическая структура в значительной степени соответствовала современным принципам эффективного структурирования иерархической организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему рыночные механизмы не смогли урегулировать отношения между отдельными железными дорогами? Какие факторы могли бы способствовать более успешной рыночной регуляции?
2. Насколько показателен пример с железными дорогами для развития других инфраструктурных отраслей – связи, электроэнергетики, поставки углеводородов и др.?
3. Почему сегодня на железнодорожном транспорте в Европе и некоторых других странах происходят процессы, противоположные по своей направленности описанным выше?
4. Насколько удачным будет организационный и рыночный механизм координации работы одного вида транспорта с точки зрения конкуренции с другими видами (например, железнодорожного с авиационным или автомобильным)?

Отличительными чертами предпринимательской деятельности в Китае всегда были: независимость от государства, опора на неформальные связи, секретность. В эпоху династии Цин (1644-1911 гг.) противоречия между государством и предпринимательским слоем на юго-востоке империи были усилены политической борьбой между сторонниками предыдущей династии Мин (1368-1644 гг.) и новой властью. Государственные посты занимали маньчжуры, завоевавшие Китай в 15 веке и основавшие династию Цин. В то же время большая часть юго-восточного населения Китая составляли народности Хан, к которым относились и потомки свергнутой династии Мин. Для борьбы с центральной властью в Юго-восточном Китае были организованы тайные общества, впоследствии преобразовавшиеся в «гуанси». После свержения династии Цин в 1911 г. тайные общества, добившись своих политических целей, перешли в экономическую область. Их традиции и опыт стали одним из факторов успеха китайских предпринимателей в странах Азиатско-Тихоокеанского региона во время хаотичных десятилетий первой половины 20 века.

Дословно «гуанси» переводится как «связи». В центре этого феномена стоит конфуцианская концепция важности семьи, которая среди прочего акцентирует большое внимание на верности своей группе и чувстве долга и ответственности перед другими членами. Проявление этого феномена в реальной жизни лучше всего описывает история о том, как две китайские компании начинают работу по миллионной сделке по устной телефонной договоренности, не оформленной никакими письменными документами. Для западного предпринимателя это кажется непостижимым.

Параллельно с феноменом «гуанси» идет термин «ганьцин», который означает «чувства». Среди людей, объединенных гуанси, должны присутствовать положительные чувства «ганьцин» друг к другу. Для предпринимателя с Тайваня крайне важно, прежде чем начать какую-либо сделку со своим партнером, вначале установить с ним межличностную связь «гуанси» и положительные чувства «ганьцин». Это может выражаться в такой непривычной для российского предпринимателя форме, как подарки в виде предметов одежды при первой встрече или вопросов о личной жизни собеседника.

Вплоть до 1920-х гг. китайское правительство предоставляло только слабую и непостоянную институциональную и легальную поддержку коммерческим сделкам и частной собственности. В этих условиях западная система оформления сделок письменными договорами не могла работать, но система, основанная на связях и межличностных отношениях, могла. Контракт, не подкрепленный поддержкой государственной судебной системы, не мог заставить нечестного предпринимателя выполнить свои обязательства, однако потеря имени и репутации в предпринимательском сообществе было достаточно мощным стимулом для того, чтобы данное обещание было исполнено в срок.

Феномен «гуанси» наиболее отчетливо можно наблюдать среди малых и средних предприятий Тайваня. Несмотря на то, что в новой истории Тайваня правительство достаточно эффективно защищало права частной собственности, и на острове существовали развитые финансовые институты, малый бизнес вплоть до середины 1980-х гг. не рассматривался банками как объект даже для возможного кредитования. Компании, которые соответствовали требованиям банков к заемщикам, не нуждались в этих кредитах. Малый и средний бизнес в торговле и производстве, основанный в 1950-70-х гг., часто не был зарегистрирован, не имел лицензий, и часто вел коммерческую деятельность на неформальной основе, основываясь на традиционном способе ведения бизнеса «гуанси». Доверие, которое было связующим звеном всей этой системы, строилось из набора таких качеств предпринимателя как репутация, личные отношения и общие корни (родственные связи, место рождения, учебное заведение). Кандидат, достойный доверия, как правило, получал кредит в форме чека с задержкой платежа. Для малого предпринимательства существовал еще один источник кредитования – кредитные ассоциации. Денежный фонд формировался из взносов участников, который затем мог

использоваться участниками по очереди по фиксированной ставке. В основе этой системы кредитования также стояли «гуанси».

Кроме формирования системы кредитования малого бизнеса «гуанси» эффективно работают как связующее звено среди производителей одинаковых товаров, так называемых предприятий «тунхань». Несмотря на то, что они являются конкурентами друг другу, связи могут быть ценным источником для хороших советов и помощи. Среди производителей товаров с невысокой себестоимостью можно часто встретить истории о том, как руководство фирм, казалось бы, конкурентов, давало полную и точную информацию об особенностях перемещения производства на материковый Китай. Предприятия «тунхан» также помогают друг другу выполнять крупные заказы. Например, руководитель завода может взять заказ больше его производственных возможностей, и тогда он передает часть заказа фирме «тунхан». Субподрядчик получает небольшую комиссию, а товар отгружает от завода, принявшего заказ. Другой формой кооперации является помощь при нехватке сырья или комплектующих изделий. Объединенные через «гуанси» владельцы этих небольших фирм видят друг в друге больше друзей, нежели конкурентов. Часто общаясь между собой, они не дают друг другу резко снижать цены, их покупатели также связаны с ними через систему «гуанси», поэтому цены не могут и резко повышаться.

Неформальные связи «гуанси» лежат и в основе особой системы субподряда, которая стала одним из конкурентных преимуществ экспортного сектора Тайваня. Производственный процесс разбивается на множество узкоспециализированных этапов, которые отдаются мелким фирмам. Например, изготовление готовой одежды разделялось на этапы: дизайн, раскройка, шивание, проделывание дырок для пуговиц, пришивание пуговиц, обрезка ниток, глажение. Каждый этап выполняется отдельной фирмой сателлитом «вэйсинь гунчан», которая может состоять и из одного человека, работающего на дому. Готовый товар отправляется поставщику для контроля качества и упаковки. Эта форма производства отличается низкой себестоимостью и высокой мобильностью и гибкостью к рыночным изменениям, однако невозможна без системного доверия к субподрядчикам, которое обеспечивают «гуанси».

Если «гуанси» пронизывает всю организационную структуру китайского бизнеса, то другое важное понятие, пронизывающее культуру поведения - это «мяньцзы» или «лицо». В обществе, где репутация играет большую роль, сохранить лицо в любой ситуации – это фундаментальная концепция, лежащая в основе доверия «синьюн», которое открывает вход во многие двери. И наоборот, нет события страшнее, чем потерять лицо. Часто находясь в одном ресторане с бизнесменами из Тайваня, часто можно заметить, какая ожесточенная начинается схватка между взрослыми людьми, когда официант приносит счет. Оплатить счет за совместный деловой обед – это один из способов повысить свое «мяньцзы», дать заплатить другому, как и оплатить только свой счет – это верный способ потерять лицо. «Мяньцзы» в китайской культуре стоит в одном ряду с такими понятиями, как деньги и власть.

Кроме понятий сохранить и потерять лицо, смысл которых аналогичен их русским фразеологизмам, в китайской традиции существует еще и понятие «дать лицо другому» (гэй мяньцзы), т.е. сохранить или повысить репутацию другого человека, выказать ему уважение. Дать другому человеку сохранить свое лицо в плохой ситуации настолько же важно, как и сохранить свое. В основе этого лежат такие конфуцианские ценности, как стремление сохранить гармонию в обществе, уйти от конфликта. Например, при увольнении непрофессионального сотрудника настоящая причина, как правило, официально не произносится. Работнику дается возможность написать самому заявление об увольнении. Также и недовольство действиями начальства никогда не будет официальной причиной увольнения сотрудника, уходящего в другую компанию. Помочь человеку сохранить лицо означает, и дать возможность остаться внутри сети,

объединенной «гуанси». Новость о факте, подрывающем доверие членов группы, быстро распространяется, и человек оказывается отрезанным от всей сети сразу.

Феномен «мяньцзы» присутствует не только на межличностном уровне, но и на уровне организаций. Хранить лицо своей компании является одним из миссий для ее сотрудников. Эта игра в «мяньцзы» хорошо прослеживается на примере того, как тайваньские компании относятся к переговорам по ценам. Как правило, первоначальная цена товара значительно завышается, для того чтобы в последующем дать скидку покупателю, который потребует «дать ему и его компании лицо», чтобы выглядеть умелым переговорщиком, представляющим динамичную компанию, в глазах окружающих.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие элементы организации и рынка как экономических институтов присутствуют в «гуанси»? Как они противостоят проблеме специфичности активов и оппортунизма?

2. Почему выгодно соединять конкуренцию и кооперацию? Не деформируется ли при этом природа и позитивная сила рынка?

3. На каких социальных основаниях базируются гибридные организационно-рыночные формы социально-экономических взаимодействий? Какие этические проблемы возникают в такого рода структурах?

4. Существуют ли или существовали в прошлом сходные с «гуанси» образования в России? Если «да» - приведите примеры.

ЭКВАДОР И АМЕРИКАНСКАЯ НЕОЛИБЕРАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Эквадор – это земля множества культур, на которой проживает столько же людей, говорящих на местных древних языках, сколько и испаноговорящих. Город Шелл в Эквадоре – это пограничная застава и военная база, вырубленная в эквадорских джунглях Амазонки для нужд нефтяной компании, имя которой носит. Бурлящий город населен главным образом солдатами, нефтяниками и индейцами племен шуар и кичва, которые подрабатывают большей частью чернорабочими и проститутками.

В 1968 г. «Техасо» обнаружила нефть в эквадорской части бассейна Амазонки. Сегодня нефть составляет почти половину экспорта страны. Протечки нефти в дождевые леса с их хрупкой экологией из транс-андского нефтепровода достигли более полумиллиона баррелей. Сегодня новый трехсотмильный нефтепровод стоимостью 1.3 млрд долларов, обещает сделать Эквадор входящим в десятку крупнейших мировых экспортеров нефти. Обширные области дождевых лесов погибли, попугаи и ягуары почти исчезли, три эквадорских туземных культуры приведены на грань исчезновения, а древние реки превращены в сточные каналы.

Эквадор находится сейчас в намного худшем состоянии, чем он был до того, когда американцы представили ему миражи современной экономики, банковского дела и инжиниринга. С 1970 г., в течение периода, эвфемистически именуемого Нефтяным Бумом, доля населения, пребывающего за официальной чертой бедности, увеличилась с 50 до 70 процентов, неполная занятость вкупе с безработицей увеличились с 15 до 70 процентов, а государственный долг вырос с 240 млн до 15 млрд долларов. Тем временем, доля национальных ресурсов, относящихся к беднейшей части населения, сократилась с 20 до 6 процентов.

И Эквадор – не исключение. Почти каждая страна, которую американцы брали под свое крыло имеет такую же судьбу. Долг третьего мира вырос до 1.5 трлн долларов, а

стоимость его обслуживания – до 375 млрд долларов в год – это больше, чем все расходы третьего мира на здравоохранение и образование, и в двадцать раз больше того, что развивающиеся страны получают ежегодно в виде иностранной помощи. Более половины людей в мире существуют на сумму менее двух долларов в день, которая равна примерно той же, что они имели в начале 1970– гг. Тем временем, 1 процент семей третьего мира владеет 70-90 процентами всего капитала и недвижимости в своих странах (фактический процент разнится в зависимости от страны).

Недалеко от Шелл построена дамба, которая блокирует реку Пастазу, поворачивая ее воды в огромные туннели, проложенные в горах, и преобразовывая ее энергию в электричество. Это – 156 мегаваттный Агоянский гидроэнергетический проект. Он питает заводы, которые делают горстку эквадорских семейств богатой, и он же является источником невыразимого страдания для фермеров и туземцев, живущих вниз по реке. Эта гидроэлектростанция – лишь один из многих проектов, получивших развитие благодаря усилиям американцев. Подобные проекты – причина того, что Эквадор ныне входит в глобальную империю, и объяснение того, почему шуары и кичва угрожают войной нашим нефтяным компаниям.

Благодаря таким проектам, Эквадор опутан иностранными долгами и должен посвятить черзмерную долю своего национального бюджета для их выплаты вместо того, чтобы использовать свой капитал для того, чтобы помочь миллионам его граждан, официально классифицируемым как опасно обнищавшие. Единственный путь для выкупа своих иностранных обязательств для Эквадора – это продажа своих дождевых лесов нефтяным компаниям. В действительности, одной из причин, по которой американцы обратили свое внимание на Эквадор, было то, что, как принято считать, нефтяное море под его амазонским регионом сравнимо с ближневосточными месторождениями нефти.

Эти требования стали особенно неотложными после 11 сентября 2001 г., когда Вашингтон испугался, что ближневосточные поставки могут прекратиться. Вдобавок к этому, Венесуэла, третий по величине поставщик нефти в США, избрала президента Уго Чавеса, который начал сильное противостояние тому, что он назвал американским империализмом, и начал угрожать прекращением продажи нефти в Соединенные Штаты.

Эквадор типичен среди стран, которым Америка обещала светлое будущее в том случае, если они «правильно» потратят появившиеся от нефти деньги. С каждых 100 долларов сырой нефти, взятой из эквадорских дождевых лесов, нефтяные компании получают 75 долларов. Из оставшихся 25 долларов три четверти должны идти на выплату иностранного долга. Большая часть остатка покрывает военные и другие правительственные расходы – из которых примерно 2.5 доллара идут на здравоохранение, образование и программы помощи бедным. Таким образом, из каждых 100 долларов, вырванных из Амазонки, менее 3 долларов идет людям, которые нуждаются в деньгах больше всех, на жизнь которых так неблагоприятно повлияли дамбы, бурение и нефтепроводы, и которые умирают от недостатка продовольствия и пригодной для питья воды.

Как же работает система, которая приводит к таким странным результатам? Сначала Америка предлагает покровительство. Оно принимает форму кредитов для развития инфраструктуры – электростанций, шоссе, портов, аэропортов или технопарков. Условия подобных кредитов состоит в том, что осуществление проектов должно вестись американскими инжиниринговыми и строительными компаниями. В сущности, большая часть денег никогда не покидает Соединенные Штаты, они просто перемещаются из банковских офисов в Вашингтоне в инжиниринговые офисы в Нью-Йорке, Хьюстоне или Сан-Франциско.

Несмотря на тот факт, что деньги возвращаются практически немедленно корпорациям, страна-должник обязана выплатить полностью тело долга плюс проценты. При этом важно сделать так, чтобы кредит явился настолько большим, что должник вынужден объявить дефолт по своим платежам уже через несколько лет. Когда это

случается, Америка требует компенсации. Это часто означает что-нибудь из следующего набора: контроль над голосованием в ООН, размещение военных баз или доступ к ценным ресурсам типа нефти или Панамского канала. Конечно же, должник по-прежнему все еще должен деньги, и страна уже включена в глобальную империю.

Тонкость, с которой строится эта современная империя, заставила бы устыдиться римских центурионов, испанских конкистадоров и европейские колониальные державы XVIII-XIX веков. Американцы учатся у истории. Сегодня они не носим мечей, не надевают броню или одежду, которая нас выделяет. В странах, подобных Эквадору, Нигерии и Индонезии, американские советники («экономические убийцы», по точному определению Дж.Перкинса) одеваются, как местные школьные учителя или владельцы магазинов. Они посещают строительные площадки и прогуливаются по обнищавшим деревням. Они проповедуем альтруизм и обсуждаем в местных газетах замечательные гуманитарные проекты, которые мы осуществляем. Ученые-экономисты покрывают столы совещаний правительственных комиссий таблицами и финансовыми проектами, обещающими странам процветание,

Так работает эта система. Американцы редко обращаются к чему-либо противозаконному, поскольку система почти безупречна. Однако – и это очень значимо – если система дает сбой, в дело вступают люди гораздо более зловещей породы, люди, которые ведут свое происхождение из империй прошлого. Когда они появляются, главы правительств свергаются или погибают в «несчастных случаях». Так было в Иране, Панаме и множестве других стран, где местные правители восставали против системы экономического закабаления. Когда же и средства не срабатывают – в ход идет военная сила (Ирак и Афганистан).

Вопросы для обсуждения:

1. Какова роль экономистов либерального толка в продвижении политики США в развивающихся странах?
2. Почему руководству развивающихся стран трудно проводить либеральную, ориентированную на усиление института рынка политику?
3. Каким образом может быть связано получение иностранной помощи с коррупцией в стране?
4. Какими критериями может быть определен выбор между покупкой зарубежных качественных товаров и услуг и развитием собственного производства?
5. Почему в условиях жесткого государственного регулирования экономики в развивающихся странах описанная выше система может давать сбой?

Критерии оценивания решения кейса.

Решение кейса	отлично	<p>Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.</p>
---------------	---------	--

	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

Дисциплина «Социальные факторы развития управленческой культуры»

относится к блоку вариативных дисциплин, дисциплин по выбору обучающихся по направленности (профилю) – Социология управления.

Перечень формируемых компетенций: УК 3; ОПК 3; ОПК 4; ПК 1; ПК 5

Планируемые результаты обучения представлены в соответствующих картах компетенций.

Перечень оценочных средств, применяемых для текущего контроля и промежуточной аттестации (зачет)

№/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1.	Контрольные вопросы	Оценочное средство, позволяющее оценить уровень освоения знаний по дисциплине	Контрольные вопросы по дисциплине
2	Кейс-задание/ проектное задание	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную	Задания для решения

		профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	кейс-задания / проектное задание
--	--	--	----------------------------------

1)Контрольные вопросы по дисциплине «Социальные факторы развития управленческой культуры»

1. Понятие организационной культуры. Функции и свойства организационной культуры.
2. Феноменологический и рационально-прагматический подходы к изучению организационной культуры.
3. Уровни изучения организационной культуры. Модель Э. Шайна.
4. Понятие субкультуры в организациях. Виды субкультур организации. Контркультура.
5. Формирование организационной культуры и ее изменение.
6. Роль лидера в формировании организационной культуры.
7. Мотивационный механизм развития и укрепления культуры компании.
8. Типология организационной культуры Р. Рюттингера.
9. Психопатологические культуры по М. де Врие и Д. Миллеру.
10. Типология гендерных культур организации (С. Медок и Д. Паркин).
11. Управленческая типология организационных культур С. Ханди.
12. Типология Г. Хофштеде: параметры «индивидуализм - коллективизм» и «дистанция власти».
13. Типология Г. Хофштеде: параметры «стремление избежать неопределенности» и «мужественность - женственность».
14. Типология OSAI К. Камерона и Р. Куинна.
15. Влияние национальной культуры на культуру организации. Теория А. Клухона и Ф. Стродтбека.
16. Теория моноактивных, полиактивных и реактивных культур Р. Льюиса.
17. Теория национально-ориентированных культур Тромпенаарса Ф., Хампден-Тернера Ч.
18. Символический уровень организационной культуры.
19. Девизы и слоганы в компании.
20. Язык компании. Коммуникативное единство.

21. Организационные обряды и ритуалы, виды организационных обрядов.
22. «Герои» организации. Мифы и легенды компании.
23. Формирование организационного климата. Командный дух.
24. Ценности и нормы в организации.
25. Корпоративный кодекс компании.
26. Репутация компании: сущность, формирование и управление.
27. Философия фирмы. Миссия компании.
28. Особенности организационной культуры современных российских организаций.
29. Понятие деловой культуры. Деловые культуры мира.
30. Российская деловая культура.

Литература:

Основная литература:

1. Ионин Л.Г. Социология культуры: путь в новое тысячелетие. – М.: Логос, 2000.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры/ Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.
3. Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г. Российская деловая культура: воздействие на модель управления: Учебное пособие. – М.: Дело АНХ, 2010.
4. Организационное поведение/ Под ред. С.А.Баркова. – М.: ЮРАЙТ, 2015.
5. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007.

Дополнительная литература:

1. Барков С.А., Зубков В.И. Социология организаций: – М.: ЮРАЙТ, 2013.
2. Бокуш Л. Гендерная культура, или Типология взаимоотношения полов в организациях. – СПб.: Наука, 2000.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник – М.: Гардарики, 2002.
4. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001.
5. Гестеланд Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе: маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах. – М.: Баланс-Клуб, 2006.
6. Козлов В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития: Монография. – М.: 2001.
7. Кондрашова Т.В. Восприятие российской деловой культуры французскими и российскими менеджерами // Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент. № 1, 2010. С. 26-60
8. Корпоративная культура и лидерство. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

9. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
10. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур: учебное пособие. – М.: Дело АНХ, 2008.
11. Нуруллина Г. Исламская этика бизнеса. – М.: УММА, 2004.
12. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
13. Портер М., Такеути Х., Сакакибара М. Японская экономическая модель. Может ли Япония конкурировать? Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
14. Сканави А.А. Бизнес-этикет в арабских странах. – М.: КНОРУС, 2010.
15. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001.
16. Травин В.В. Магура М.И., Курбатова М.Б. Модульная программа «Руководитель XXI века» (6 модулей). – М.: Дело, 2005.
17. Триандис Г. Культура и социальное поведение: учебное пособие / Пер. с англ. – М.: ФОРУМ, 2007.
18. Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Национально - культурные различия в контексте глобального бизнеса: Пер. с англ. – М.: Попурри, 2004.
19. Холден Н. Дж. Кросскультурный менеджмент: учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2005.
20. Чен Минг-Джер. Китайский бизнес изнутри: практическое пособие по выстраиванию деловых отношений с китайскими партнерами. – М.: 2009.
21. Шейн Э. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002.
22. Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. – М.: Новости, 2000.
23. Щербина В.В. Социальные теории организаций: Словарь. – М.: ИНФРА-М, 2000.

Литература на иностранных языках:

1. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations: Sage Publications, 2001.
2. Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997) Riding the waves of culture. Brealey Publications.
3. House R., Hanges P. Cultural Influences on Leadership and Organizations. Project GLOBE \ \ Advances in Global Leadership. 1999.
4. Kluckhohn F.& Strodtbeck F. (1961) Variations in Value Orientations \ in S. Ting-Toomey. Communicating Across Cultures. New York: Guilford Press, 1999.
5. Lewis R. The Cultural Imperative: Global Trends in the 21st Century. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 2003.

Интернет-ресурсы:

1. www.rbc.ru - РосБизнесКонсалтинг
2. www.romir.ru - РОМИР
3. www.economist.com – журнал The Economist
4. www.gks.ru – Росстат
5. www.ecsocman.edu.ru – Портал «Социология, экономика, менеджмент»
6. www.expert.ru – журнал «Эксперт»
7. bigc.ru/publications/other/org_culture/ -- подбор книг и статей по проблематике организационной культуры

Критерии ответа на промежуточной аттестации:

Ответ на зачете	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в них, при необходимости подкрепляет свой ответ цифровыми данным, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на оба вопроса в билете, а также и на дополнительные вопросы, правильно решает задачу
	Хорошо	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие ответы на оба вопроса в билете, а также на дополнительные вопросы.
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на оба вопроса в билете, но не может ответить на дополнительные вопросы
	Неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на оба вопроса в билете, а также не может дать удовлетворительные ответы на

Кейсы по дисциплине «Социальные факторы развития управленческой культуры»**КОМПАНИЯ BASK – ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СПЕЦИАЛЬНОЙ ОДЕЖДЫ ДЛЯ ЭКСТРИМА**

Компания BASK производит альпинистские куртки, костюмы для зимней рыбал-

ки, комбинезоны для полетов на парапланах и дельтапланах, толстую куртку для катания на сноубиле, укороченную пуховку для горных лыж, альпинистские гамаши и т.д. Кроме того, в ассортименте фирмы - палатки для экстремальных условий, экспедиционные рюкзаки и спальники

Все это добро производится на двух фабриках российской компании BASK, расположенных в Рязани и Королеве, а продается в сорока городах России, в Великобритании, Западной и Восточной Европе, Скандинавии, Канаде.

А истоки компании – в обычном студенческом общежитии начала 1990-х годов. Шить куртки основатели компании BASK братья Владимир и Сергей Богдановы научились в Московском физико-техническом институте. Студенты физтеха в советское время были большими любителями экстремальных видов спорта. Одежду и снаряжение для такого времяпрепровождения — от курток и рюкзаков до байдарок — в пору тотального дефицита приходилось мастерить самим. Более опытные передавали молодежи секреты «высоких» технологий, в частности пошива альпинистской пуховой куртки — очень прочной, легкой и, главное, теплой.

«В обычной пуховке все швы сквозные, а значит, холодные, — рассказывает Владимир Богданов, ныне генеральный директор BASK. — Альпинистские пуховки мы изготавливали совсем по-другому. Внешнюю и внутреннюю ткань мы не сшивали вместе, а соединяли специальной промежуточной лентой таким образом, чтобы в куртке образовалось около пятидесяти отсеков, каждый из которых нужно было набить пухом и зашить. Получается максимально теплая куртка при минимальном весе».

По утверждению Владимира, таких технологий не было даже за границей — швы там тоже утепляли, но по-другому. Именно эта, «русская народная пуховка», как когда-то в шутку называли ее физтеховцы, более десяти лет спустя, пройдя двенадцать модификаций, стала бестселлером компании BASK — моделью Khan-Tengri — и побывала на всех восьмидесяти планетах. По этой же технологии выпускается целая серия пуховых изделий, наиболее конкурентоспособных сейчас на зарубежных рынках.

До того как заняться бизнесом, Владимир Богданов работал в НПО «Энергия» — ориентировал в пространстве станцию «Мир». А Сергей Богданов занимался тогда лазерной техникой, защитил кандидатскую диссертацию.

Пытаясь решить квартирный вопрос, братья, как обычно сообща, заняли денег у знакомых и родственников, нашли «нужного человека», но их, что называется, кинули. Чтобы расплатиться по долгам, Владимир и его жена Ольга сшили пуховку и продали ее знакомому альпинисту за 230 рублей. Вторая такая же улетела за 300. Следующие — по 600—700. В то время оклад инженера был 150 рублей в месяц. Когда все альпинисты в пределах досягаемости были обшиты, рентабельность их бизнеса составляла 400%. Поэтому братья стали наращивать «мощности»: наняли швею, затем вторую, а сами продолжали заниматься физикой.

«Бывшие однокурсники смотрели на нас, как на идиотов, — признаются Богдановы. — Они-то на все сто пользовались фантастическими возможностями девяностых: покупали, продавали и здорово на этом зарабатывали. А производить было немодно и, казалось, неперспективно. Но мы продолжали этим заниматься, так как у нас появилась долгосрочная цель — мы решили встать в один ряд с ведущими мировыми компаниями outdoor».

Богдановым пришло в голову идея стать компанией, продукцию которой с гордостью носили бы россияне. Тогда они сформулировали для себя долгосрочную стратегию развития их бизнеса — стать маркой номер один в России.

В принципе все последовавшие успехи вновь созданной компании основаны на трех простых вещах, которые Богдановы поняли в самом начале своей предпринимательской карьеры. Во-первых, они решили сделать ставку на очень высокое качество продукции, пусть и в ущерб низким ценам. Во-вторых, они решили развивать свою марку, имя. А в-третьих, они смогли предугадать, что в России станет популярным

активный отдых. Правда, с последним они чуть-чуть просчитались.

Богдановы решили, что вскоре культура активного отдыха придет и в Россию — года через два-три, не больше. К тому моменту, думали братья, у них уже будет широкая линейка высококлассных продуктов, которая станет ответом на появившийся спрос, они сразу разбогатеют, отдадут долги и продолжат заниматься любимой физикой.

Реальность скорректировала планы предпринимателей. В начале 1990-х рынок быстро наполнился китайскими пуховыми куртками и пальто по \$10—20. Конкурировать с ними по цене пуховки, произведенные BASK, не могли. Дальше — хуже. Через год пух в китайских куртках вылезал наружу и стал проваливаться вниз, а в некоторых даже сгнивал. Возник «китайский синдром» — изделия из пуха покупать вообще перестали. Для компании настали трудные времена, так как ее одежду не покупали простые горожане. Осталась самая преданная часть клиентов — альпинисты и путешественники. Впрочем, этот неприятный опыт еще больше убедил Богдановых в том, что ставку надо делать на качество. Тогда же стало ясно: в России не производятся качественные материалы.

Настоящий прорыв в качестве компания совершила тогда, когда научилась делать хороший пух. Российский пух, пожалуй, лучший в мире. Он высоко ценится зарубежными производителями, которые обычно называют его «сибирским». Но в России не умели его обрабатывать. Компания BASK завезла английские моющие средства и экспериментировала над качеством вместе с такими же энтузиастами, работавшими на каширской фабрике «Каригуз». Много пуха испортили, но результатов добились. Три года назад пух, произведенной компанией BASK, вышел на мировой уровень качества. Теперь его с удовольствием покупают многие известные иностранные компании, производящие свою продукцию на нашем рынке.

В свое время самая серьезная претензия к продукции BASK заключалась в том, что она, хотя и была качественной, в чем-то оставалась кустарной. «Например, мы не могли сделать два абсолютно одинаковых экземпляра одной и той же модели... Нормальная марка позволить себе такого, естественно, не может», — поясняет Владимир.

Для выхода на мировой уровень качества BASK нужны были западные технологии и культура производства продукции outdoor, которой никогда не было в России. Немного приблизиться к цели помог случай. Знакомая девушка уехала в США и устроилась работать швеей в известную outdoor-компанию. За несколько месяцев работы она досконально изучила «изнанку» американских изделий и, приехав в Россию погостить, рассказала о требованиях, оборудовании, сильных и слабых сторонах американцев.

Чтобы стать полноценной маркой, нужен был широкий ассортимент изделий. И Богдановы начали шить куртки с синтетическими утеплителями, штормовую одежду, термобелье, шапки, носки, гамаши, рюкзаки, спальники, палатки. Они поставили перед собой такую задачу: BASK должен научиться снаряжать любую обратившуюся к ним экспедицию с ног до головы. Поэтому, уже позже, они стали представлять в России и некоторые зарубежные марки — это касалось снаряжения, которое не производится в России, но необходимо в путешествиях.

Следующим шагом Богдановых стал собственный магазин, который они назвали «Активный отдых». Затем BASK открыл собственное турагентство, которое организует экстремальные путешествия по России и странам СНГ. Наконец, наблюдая за своими западными конкурентами, Богдановы заметили еще одно направление работы над брэндом. Они увидели, что компании — лидеры outdoor спонсируют самые «крутые» национальные экспедиции и таким образом доказывают свою состоятельность, делают марку более известной в своей стране.

Сейчас, применяя наработки для экстрима, компания развивает новое направление — массовую одежду. Для этого Богдановы запустили младший брэнд — BASK City, под которым будут выпускать одежду для городских условий. Скажем, утеплители в такой одежде рассчитаны не на полярные, а на обычные холода, а ткани — на трение не о скалы, а, возможно, о стену вагона метро. При этом модели BASK City будут дешевле, чем

аналогичные предложения зарубежных компаний.

Задание:

Разработайте сценарий корпоративного праздника в честь годовщины основания фирмы

МЕНЕДЖМЕНТ В СОВРЕМЕННОМ ДИСКАУНТЕРЕ

Если розничная сеть хочет быть доступной для широких масс покупателей, она должна быть высокотехнологичной. Так считают в сети «Пятерочка» и претворяют этот тезис в жизнь

В «Пятерочке» все скромно. Офисом одному из топ-менеджеров этой крупнейшей (по числу магазинов) розничной продовольственной сети страны до недавнего времени служила небольшая комната, где из обстановки — только простой конторский стол, протертое кресло и книжный шкаф. Молва приписывает владельцу этого кабинета фразу: «Нашему покупателю не важно, в каком кресле я сижу. Ему важно купить себе продукты по низким ценам».

В офисных помещениях повсюду висят по-суворовски сформулированные лозунги «Говори кратко — уходи быстро», «Выбирай приоритеты», «Концентрируйся». Должностные инструкции предписывают рядовому сотруднику принимать решение за три минуты, менеджеру среднего звена — за два часа, вице-президенту — за шесть часов. Решение на уровне компании принимается за сутки. Пристрастие «Пятерочки» к скоростному бизнесу заставило ее создать собственное строительное подразделение: магазины ей нужно строить за четыре месяца, а ни один подрядчик на это не способен.

События, которые в других фирмах сочли бы примером чрезвычайного трудового энтузиазма, в «Пятерочке» считают чем-то само собой разумеющимся. Так, однажды кто-то, не исключено, что конкуренты с оптовых рынков, поджег два универсама «Пятерочки». Эксперты-строители подсчитали, что на восстановление объекта потребуется два месяца, «пятерочники» же привели магазин в порядок за двенадцать дней. «Наши управленцы — многие из них морские офицеры — просто применили свои знания по спецкурсу „Борьба за живучесть корабля“, который преподается в морских вузах», — объясняет вице-президент компании.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране. Если наценка в компании в среднем составляет 10—12%, то в обычных супермаркетах — около 40%.

Основной резерв и извлечения прибыли, и экономии в «Пятерочке» — жестко прописанные правила внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из двухсот терминов. Из него сознательно исключены многие сложные и «умные» понятия современного языка бизнеса. Считается, что работники не должны тратить время на прояснение смысла высказываний собеседников. А то, неровен час, можно и убытки понести из-за элементарного непонимания между коллегами.

Документами с описанием бизнес-процессов «Пятерочки», напротив, можно наполнить два объемистых чемодана. Описание бизнес-процессов предельно детализировано. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах. В правилах для грузчика указан кратчайший путь через зал в подсобку даже на тот случай, если грузовик с товаром подошел не к черному, как обычно, а к основному входу: мимо каких полок проходит где сворачивать влево, где вправо.

Менеджмент дискаунтера полагает, что после того, как весь массив бизнес-

процессов был переведен на язык алгоритмов, «Пятерочка» превратилась в *компанию-микросхему*. Задача сейчас в том, чтобы микросхема потребляла как можно меньше энергии и была гармонично связана с внешним миром. Уровень издержек в магазинах «компаний-микросхемы», как утверждают менеджеры, в пять раз ниже, чем в типичном универсаме. Кроме того, «компанию-микросхему» легко тиражировать. Поэтому «Пятерочка» активно развивает франчайзинговую сеть.

Экономить, конечно же, нужно, но не до потери здравого смысла. Так для я распределительного центра в Питере покупается самое дорогое оборудование, нанимаются самые дорогие западные компании для инжиниринговых работ. В компании считают, что грузчик в будущем должен стать высокооплачиваемым специалистом. Это вопрос эффективности и культуры компании. Сейчас грузчик — низкооплачиваемый рабочий - необразованный, пьющий, мотивировать его на хорошую работу крайне сложно. У менеджмента фирмы при этом есть представление об идеальном грузчике: им будет отставной непьющий майор российской армии сорока лет. Только он будет уже называться оператором склада управлять логистикой с помощью компьютера, а получать будет полторы тысячи долларов.

В «Пятерочке» думают, что регламентация не только никого не связывает по рукам и ногам, а наоборот, дает простор инициативе. И правда, как только какой-либо бизнес-процесс тщательнейшим образом опишут, тут же приступают к его оптимизации. Ведь алгоритм еще не гарантирует, что процесс выстроен разумно.

Особая категория изменений — процедуры появления и исчезновения продуктов и ассортимента. Дело в том, что отдела маркетинга в «Пятерочке» нет как такового. Более того само слово «маркетинг» запрещено правилами внутреннего распорядка. В компании полагают, что как только выделяется функция маркетинга, тут же возникает соответствующий отдел, у отдела появляется куча оборудования, они строят кучу графиков и т.п. Считается, что маркетингом в «Пятерочке» занимаются все.

Ясно, что соблюдение регламента зависит не от тех, кто его составляет, и даже не от тех, кто следит за его исполнением, а от непосредственных исполнителей. В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбой в «микросхеме» не произошел по вине человеческого фактора.

Сотрудников здесь называют партнерами и выдают каждому специальный именной паспорт — знак принадлежности к корпорации. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где превозносятся ее успехи и раскрываются их причины. Каждое утро, за пять минут до открытия магазинов, весь персонал компании проговаривает текст «утреннего настроения», или, как еще называют эту речевку, «клятвы партнера»: «Я приложу все свои знания с целью удовлетворения основных запросов наших клиентов. Я учусь и развиваюсь вместе с компанией. Работа приносит мне радость и свободу. От моей активности зависит эффективность компании». По особо торжественным случаям исполняется гимн, где есть такой куплет: «И к цели мы с тобою дойдем любой ценою! Сияй, зари восход! Вперед, „Пятерочка“, вперед, страна нас ждет!»

В корпоративной газете печатают имена лучших менеджеров, поздравляют сотрудников с днями рождения и свадьбами. В книгу рекордов вписывают трудовые достижения, например, рекорд, поставленный водителями «Пятерочки»: 340 рабочих часов на каждого (в пять раз больше нормы) в период пиковых предновогодних нагрузок. Начали книгу подвигов, куда вписан пока один случай: в магазине произошел сбой в компьютерных сетях, была утеряна отчетность за два дня — ее восстановили вручную, по кассовой ленте, в течение двух суток.

В беседе со мной «пятерочники» не устояли и выдали самую интимную подробность своей корпоративной жизни. Недавно в компании прошел особенный обряд. В ранг «посвященных партнеров» за особые заслуги перед компанией были возведены семь человек, среди которых и вице-президенты, и средние менеджеры, и даже секретарша. Церемония проходила с масонской торжественностью в старинном

Юсуповском дворце. Претенденты заходили по одному. Там их встречал таинственный человек в звездной мантии. Претенденты преклоняли колени. А он им давал пригубить из двух серебряных кубков поочередно горькое и сладкое питье, зачитывал текст посвящения и награждал золотыми грифонами, усыпанными бриллиантами.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте базовые приоритеты «Пятерочки» в формировании дальнейшей стратегии развития. Возможно ли совмещение стандартизации и быстрых изменений?
2. В чем принципиальное различие между организационной культурой и маркетинговой стратегией «Пятерочки» и других торговых сетей («Икеа», «Седьмой континент», «Ашан» и др.) с точки зрения покупателя?
3. Какие противоречия существуют в корпоративных ценностях и практической деятельности компании «Пятерочка»?
4. Сформулируйте набор ценностей и организационных составляющих сети магазинов, которые, по Вашему мнению, могут составить сильную конкуренцию «Пятерочке»?

ЗАРУБЕЖНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ В РОССИИ

Кто сказал, что Россия на Западе не популярна? С петровских времен иностранцы едут сюда. Посмотреть на дикие нравы. Показать себя. Построить. Поторговать. Заработать. Русских они тоже этому учат. Эти трудоголики и прорабы прибавочной стоимости считают себя почти миссионерами. За последние десять лет их разумное, доброе и вечное дало всходы в виде корпоративной культуры и изрядных капиталов на счетах разных банков. Россия уверенно заняла свое место на международном рынке труда, причем, речь идет не только о привлечении рабочей силы из стран СНГ. Иностранцы все охотнее едут работать в Россию, потому что здесь большие зарплаты и маленькие налоги. Кроме того, здесь интересные проекты и быстрее можно сделать карьеру.

Понять российские компании можно: если нужно "закрыть" должность, которой в компании раньше попросту не было, то проще и надежнее купить опытного "легионера", чем взять русского, который "работал в этой области, но не имел четкой специализации". Не случайно в последнее время иностранцы активно заполняли вакансии директоров по информационным технологиям, по привлечению международных клиентов, по логистике, связям с инвесторами; риск-менеджеров и т.д.

Иногда "покупка" западных специалистов для работодателя может стать убыточным проектом. Иностранец не заинтересован в капитализации своего работодателя, его волнует лишь личное продвижение, а работа в России используется, как трамплин либо достойный способ пересидеть кризис. Исключение составляют те, кто уже несколько лет работает в России, хорошо знает русский язык, оброс связями и проч. Такие нетипичные экспаты не рассматривают свою деятельность на территории России как временную.

Еще 10 лет назад иностранцы ехали в Россию за "экстремальным опытом" (строчка в резюме о работе на развивающемся рынке ценится дорого) и большими деньгами. На освоение российского рынка бюджеты выделялись немереные. При этом с "экстремалов" не было никакого спроса. Формулировку "проект не пошел" можно было разворачивать как угодно: то ли менеджер его провалил, то ли страна дикая, не доросла до цивилизованного бизнеса.

Сегодня иностранцы, работающие в России, прежде всего ценят возможность сделать карьеру гораздо быстрее, чем в компании на Западе. Удачный проект в России обеспечивает молодому амбициозному менеджеру имя в международных деловых кругах (на Западе, переползая с одной ступеньки карьерной иерархической лестницы на другую, он в эти самые круги попадет, мягко говоря, в солидном возрасте).

Кроме того, в России выгодно работать: с учетом премий и участия в прибыли компании (а также низкого налога на доходы) "легионеры" в России получают больше, чем на Западе. К тому же менеджеры все как один утверждают, что сегодня работать здесь гораздо интереснее.

Топ-менеджерам и специалистам из-за границы в России платят неплохо, даже по западным меркам. Еще одна далеко не последняя причина, вынуждающая зарубежных менеджеров обратить взоры на Россию, — высокие налоги, которые приходится платить в родной стране: например, в Англии это 40%, а в Германии — целые 53%. По сравнению с ними наши 13% подоходного налога кажутся сущим благодеянием. Исключением в данном случае являются американцы: Америка взимает со своих граждан налог даже в том случае, если они работают в другой стране. Европейские страны придерживаются иного принципа: человек платит налоги в соответствии с законодательством той страны, где он находится (если срок пребывания составляет более 180 дней). И за два-три года работы менеджерам удается накопить хорошие суммы".

Многие менеджеры надолго «оседают» в России. В этом плане интересны их мнения о россиянах и русском бизнесе. Выходец из Австралии, один из топ-менеджеров отельной сети «Мариотт» говорит следующее: «Мне нравится работать с россиянами: если в других странах сотрудники воспринимают свою работу как серую обыденность, то здесь совершенно другой подход — энтузиазм, явное стремление сделать карьеру. И это положительно сказывается на отношении к гостям. В последнее время возрос интерес к России среди иностранных инвесторов, они готовы вкладывать деньги в развитие гостиничного бизнеса. Отличия от бизнеса в других странах? Никаких принципиальных я не вижу. Как практически ничем не отличаются друг от друга и "среднестатистические" гости».

Весьма оригинально о России высказывается южнокорейский менеджер: «Большинство русских сотрудников терпеливы. Несмотря на ту или иную сложную ситуацию, взбучку начальника, стресс, они могут себя контролировать, сдерживать, выслушивать, пусть это и неприятно. Не бывает таких ситуаций, чтобы люди кричали. В России я объездил много городов, изучил русскую культуру, побывал в странах СНГ. И сейчас в разговорах с земляками я всегда защищаю вашу страну, пытаюсь объяснить происходящие в ней события, и даже стал чувствовать себя наполовину русским. Я убеждаю своих партнеров в Корее и в России, что уровень риска будет снижаться, так как благодаря правительству страна становится более предсказуемой. Любопытно, что русские люди с большим сомнением относятся к моим словам». Иногда при этом выходцы из Азии сталкиваются с тем, что по ряду вопросов россияне стали одной из самых либеральных стран. Тот же кореец описывает следующую ситуацию: «Мы с женой испытали шок, когда вскоре после приезда в Россию, увидели в лифте целующуюся пару. Возможно, в Европе люди так себя и ведут, но в Америке такого точно нет. И в Корее, хотя это не дикая страна, подобно Афганистану, за такое поведение в публичном месте может остановить полицейский и даже оштрафовать. Но я научился справляться с такими ситуациями и больше не краснею».

Менеджер из Швеции, видимо, привыкший к либеральным нравам своей страны напротив, говорит о некоторой «русской зажатости»: «Главная проблема российских сотрудников — они пытаются предугадать мое мнение по какому-либо вопросу, вместо того чтобы высказать и отстаивать свое решение. Но я умею с этим бороться. Когда меня в очередной раз спрашивают: "Как МЫ это сделаем?" — я отправляю вопрошающего за

советом к уборщице: "Как она скажет, так и будет". В результате сотрудники начали все-таки включать свою креативность и принимать решения самостоятельно».

Многие американцы оценивают Россию весьма прагматично, обращая внимание на то, что, по их мнению, русским не хватает оптимизма и веры в будущее. Вот такое мнение: «В России большие деньги ждут, когда обыкновенные люди смогут их заработать. Для этого совсем не обязательно быть олигархом, главное – иметь желание работать, уметь видеть перспективы, претворять желаемое в жизнь и рисковать. Меня поражает темная сторона русской души: россияне в любой ситуации ожидают худшего и не видят смысла стремиться к лучшему, не желают загадывать далеко вперед. Меня беспокоит очевидное отсутствие интереса к политике у молодых людей...».

Американцы сознают при этом, что необходимо самым активным образом адаптировать свою практику бизнеса к местным условиям: «Если в России строить бизнес только по западным законам, он потерпит полное фиаско. Иностранец никогда не станет частью местной культуры, не будет допущен в святая святых. Залогом успеха является сильная российская команда, управляющая бизнесом. Решения должны приниматься непосредственно в России. Мои основные проблемы были связаны с тем, что я недостаточно быстро или полно претворял в жизнь этот принцип. Не секрет, что решения часто принимаются на неформальном уровне: на даче, в бане и так далее. Хотя, с другой стороны, в России достаточно жесткое ведение бизнеса и переговоров. И теперь, когда я общаюсь с западными коллегами, меня тоже считают очень жестким человеком. А если сравнивать с российскими бизнесменами, – получается наоборот».

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько может измениться мотивация иностранных менеджеров в России с «взрослением» российского бизнеса? Будет ли наша страна также интересна для них?

2. Чему могут научиться российские менеджеры и сотрудники фирм от своих западных коллег?

3. Что могут привнести западный и восточный стили руководства в практику отечественного бизнеса? . Как работа в России может повлиять на самого иностранца?

4. В чем видятся особенности мотивации российских людей в сравнении с иностранцами? Какими причинами можно объяснить слабую мотивацию русских в участии в некоммерческих движениях и решении социальных задач?

5. Какие социальные институты помогают сгладить кросс-культурные барьеры в менеджменте?

Критерии оценки решения кейс- задания.

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
---------------	---------	---

	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.