

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

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА
учёным советом
Волгоградского института управления –
филиала РАНХиГС
Протокол №2 от 15.09.2022 г.

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

**Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и
профессиональной карьерой персонала**

**АДАПТИРОВАННАЯ РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса
для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и
обучающихся инвалидов**

Б1.О.02 Организационное проектирование системы управления персоналом

(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.04.03 Управление персоналом

(код, наименование направления подготовки)

очная, заочная

(формы обучения)

Год набора-2023

Волгоград, 2022 г.

Автор-составитель:

Доктор социологических наук, доцент кафедры управления персоналом
Обухова Л.А.

Заведующий кафедрой:

Государственного управления и менеджмента, кандидат экономических наук,
доцент, доцент А.Н.Сырбу

РПД Б1.О.02 «Организационное проектирование системы управления персоналом»
одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента. Протокол
от 30 августа 2022 года № 1.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	
1.1. Осваиваемые компетенции	
1.2. Результаты обучения	
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	
3. Содержание и структура дисциплины	
3.1. Структура дисциплины	
3.2. Содержание дисциплины	
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации	
4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающегося	
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	
5.1. Методы проведения зачета	
5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации	
6. Методические материалы по изучению дисциплины	
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	
7.1. Основная литература	4
7.2. Дополнительная литература	4
7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	5
7.4. Нормативные правовые документы	6
7.5. Интернет-ресурсы	6
7.6. Иные источники	7
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	9
	9
	9
	14
	14
	14
	19
	25
	25
	25
	26
	27
	27
	27
	27

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Осваиваемые компетенции.

Дисциплина Б1.О.02. «Организационное проектирование системы управления персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-2	способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1	Планирование развития организации на основе технологий проектного управления
ОПК-2	способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1.1	Способен реализовывать комплексный подход к сбору и обработке данных
ПКо ОС – 1	Способен разрабатывать, обосновывать и принимать стратегические	ПКо ОС – 1.1	Обоснование и принятие стратегических управленческих решений по управлению персоналом, в том числе в

	управленческие решения в области управления персоналом в организации и ее структурных подразделениях, в том числе и в кризисных ситуациях		кризисных ситуациях.
--	---	--	----------------------

1.2. Результаты обучения

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
–	УК-2.1	<p>на уровне знаний: определять цели, стратегии организации, раскрывать сущность проектирования организации, в том числе при проектировании системы управления персоналом</p> <p>на уровне умений: создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц</p> <p>на уровне навыков: проводить анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений</p>
Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации	ОПК-2.1.1	<p>на уровне знаний: понимать, как анализировать комплексный подход к сбору данных и их обработки</p> <p>на уровне умений: анализировать данные при решении управленческих и исследовательских задач</p> <p>на уровне навыков: применять на практике анализ и обработку информации по проблемам управления персоналом</p>
Разработка, обоснование и принятие стратегических управленческих решений в области управления персоналом в организации и ее структурных подразделениях, в	ПКо ОС – 1.1	<p>на уровне знаний: знать сценарии стратегических управленческих решений в области управления персоналом в организации и ее структурных подразделениях, в том числе и в кризисных ситуациях</p> <p>на уровне умений: проведения анализа для выявления наиболее перспективных направлений стратегических управленческих решений в области управления персоналом в организации и ее структурных подразделениях, в том числе и в кризисных ситуациях</p>

том числе и в
кризисных
ситуациях

на уровне навыков: обосновывать и принимать стратегические управленческие решения в области управления персоналом в организации и ее структурных подразделениях, в том числе и в кризисных ситуациях

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.02 «Организационное проектирование системы управления персоналом» входит в раздел ОП ВО обязательной части дисциплин программы Блока 1. «Дисциплины (модули)».

Общая трудоемкость Б1.О.02 «Организационное проектирование системы управления персоналом» составляет 2 зачётные единицы, 72 часа. Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен 1 семестр (очная форма обучения), 1 курс, 2 семестр (заочная форма обучения).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 18 часов (для очной формы обучения): лекции – 4 часа, практические занятия – 12 часов, консультация к экзамену – 2 часа. Самостоятельная работа составляет 18 часов. Контроль – 36 часов. Для заочной формы 16 часов: 4 часа – лекции, практические занятия - 10 часов, консультация к экзамену – 2 часа. Самостоятельная работа – 47 часов. Контроль - 9 часов.

Дисциплина Б1.О.02 «Организационное проектирование системы управления персоналом» предусмотрена в следующих семестрах: для обучающихся по очной – в 1 семестре, по заочной форме на 1 курсе в 1-2 семестре.

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для Б1.О.06 «HR-аналитика» (3 семестр, очная форма обучения, 2 семестр, заочная формы обучения).

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР О	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л, ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ*	КСР		
Тема 1	Организационное проектирование системы управления персоналом: семантика понятия и специфика	8	2		2		4	О
Тема 2	Сценарии организационного развития	6			2		4	О
Тема 3	Организация как социальная система	6			2		4	В,Т
Тема 4	Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели	4			2		2	О
Тема 5	Разработка перспективных направлений развития организационных структур	6	2		2		2	КС
Тема 6	Организационный проект:	4			2		2	О

	процедурная логика проектирования						
	Консультация к экзамену	2					
Промежуточная аттестация							Экз
Итого:		72	4		12		18

Примечание:

* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)

** формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР О	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л, ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ*	КСР		
Тема 1	Организационное проектирование системы управления персоналом: семантика понятия и специфика	10	2				10	О
Тема 2	Сценарии организационного развития	10			2		7	О
Тема 3	Организация как социальная система	10			2		7	В,Т
Тема 4	Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели	10			2		7	О
Тема 5	Разработка перспективных направлений развития организационных структур	12	2		2		8	КС
Тема 6	Организационный проект: процедурная логика проектирования	9			2		8	О
	Консультация к экзамену	2						
Промежуточная аттестация		2						Экз
Итого:		72	4		10		47	

Примечание:

* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), выступление (В), тестирование (Т), круглый стол (КС)

** - формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

3.2.Содержание дисциплины

Раздел 1. Организационное проектирование системы управления персоналом: сущность и специфические особенности

Тема 1. Организационное проектирование системы управления персоналом: семантика понятия и специфика (Лекция-презентация, практическое занятие в форме опроса)

Семантика понятий «организация», «Организационное проектирование системы управления персоналом». Историография и методология изучаемой дисциплины (А.А. Богданов, Б.З. Мильнер, П. Друкер, С.С. Фролов, В.А. Баринов, Т.Ю. Иванова, П.Э. Шлендер, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова, А.И. Пригожин). Управленческое предназначение стратегических моделей корпоративного профиля компании. «Внерыночные факторы конкуренции» организации: работа с персоналом как основным стратегическим партнером и «внутренним» клиентом организации; уникальная ценность бренда; социальное партнерство; стратегическое видение организации; позитивный имидж компании; социальная ответственность бизнеса; профессиональная репутация управленческой команды; лояльность персонала и т.д. Виды организационных структур управления. Методологические основы теории организации. Роль методологии в организационной деятельности.

Тема 2. Сценарии организационного развития (Практическое занятие в форме опроса)

Поведенческие модели персонала организации. Типология организаций. Организация как процесс. Организационные парадигмы. Базовые свойства организации. Организация как система. Перспективы развития организационных структур управления. Проектирование корпоративного профиля компании. Сценарии разработки кадровой политики организации. Стратегическая архитектура корпоративного интеллектуального портфеля организации. Организационный инжиниринг. Персонал как основной стратегический партнер и «внутренний» клиент организации. Специфика стратегического управления персоналом по целям и по ценностям. Холдинговые структуры управления. Проектная структура управления. Организация как объект социологического анализа.

Тема 3. Организация как социальная система (Практическое занятие в форме выступления, тестирование)

Методология научного исследования организационных процессов. Организация как социально-экономическая система. Эффективность функционирования организационной структуры. Концептуальная схема организации и ее целевая структура. Конкурентоспособность компании. Позиционный анализ организации. Понятийный банк корпоративного управления. Акционерное общество как основа корпорации. Специфика корпораций в России. Сущность и структура корпоративного управления. Теории организационного поведения. Социальные регуляторы в социальной системе. Теория институциональных изменений.

Тема 4. Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели (Практическое занятие в форме опроса)

Межорганизационные формы бизнеса. Глобализация бизнеса. Организация как совокупность бизнес-процессов. Типология организаций. Альтернативные парадигмы организационного процесса. Теория самоорганизации. Основные организационные модели. Теории лидерства в менеджменте (по С.Р. Филоновичу). Концепции ситуационного лидерства. Организационная структура управления. Принципы построения организационных структур. Организационные формы бизнес-структур: концерн, конгломерат, консорциум, синдикат, пул, ассоциация, стратегический альянс и др. Парадигматический кризис менеджмента. Основные факторы деменеджеризации. Виртуализация и сетизация современных организаций. Перспективы развития организационных структур. Управление организационными процессами. Организационные изменения как фактор устойчивости организации. Кросс-функциональный профессионализм менеджеров. Рациональная самоорганизация как новая парадигма менеджмента.

Раздел 2. Технологическое проектирование организационных структур

Тема 5. Разработка перспективных направлений развития организационных структур (Лекция, круглый стол)

Парадигматический кризис менеджмента. Корпоративные организационные структуры. Семантика понятий «организационное проектирование», «корпоративная архитектура», «корпоративный профиль компании», «конкурентоспособность организации», «конкурентоспособность менеджмента», «конкурентоспособность предпринимательской идеи». Стратегическая архитектура корпоративного интеллектуального портфеля организации. Процедурная логика технологического проектирования стратегического управления организацией. Анализ стратегического плана развития организации. VISION организации. Проблема многовариантности стратегического управления организацией. Социальный рейтинг управленческой команды. Концепции организационного развития. Обучающаяся организация: семантика понятия. Управление знаниями. Интеллектуальное моделирование. Стратегемы как долгосрочные конкурентные преимущества компании. Модели успешного управления организационными изменениями (Л. Грейнер, Дж. Коттер и др.). Реинжиниринг: семантика понятия. Разработка оптимальной стратегии развития организации и диагностика ее конкурентоспособности. Виртуализация и сетизация организаций.

Тема 6. Организационный проект: процедурная логика проектирования (Практическое занятие в форме опроса)

Организация как вид социальной системы. Функции социальной организации. Организационные переменные. Управление знаниями в корпорациях. Организационный проект и модель жизненного цикла инновационной продукции. Сценарии корпоративного управления. Самообучающаяся организация: семантика понятия. Проектно-ориентированные формы управления корпорациями на основе современных систем менеджмента качества. Корпоративный менеджмент в рамках мультикультурного контекста. Специфика предпринимательских культур и межкультурных различий. Организационные изменения: семантика понятия. Основные виды корпоративных трансформаций. Управление бизнес – портфелем организации. Стратегия конкурентного сотрудничества. Организационные формы интеграции организации.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

В ходе реализации дисциплины Б1.О.02. «Организационное проектирование системы управления персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1. Организационное проектирование системы управления персоналом: сущность и специфические особенности		
Тема 1	Организационное проектирование системы управления персоналом: семантика понятия и специфика	опрос
Тема 2	Сценарии организационного развития	опрос
Тема 3	Организация как социальная система	выступление, тестирование

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 4	Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели	опрос
Раздел 2. Технологическое проектирование организационных структур		
Тема 5	Разработка перспективных направлений развития организационных структур	круглый стол
Тема 6	Организационный проект: процедурная логика проектирования	опрос

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Раздел 1. Организационное проектирование системы управления персоналом: сущность и специфические особенности

Тема 1. Организационное проектирование системы управления персоналом: семантика понятия и специфика

1. Семантика понятий «организация», «организационное проектирование системы управления персоналом».
2. Историография и методология современного корпоративного менеджмента.
3. Анализ современных публикаций по изучаемой проблематике (Аганбегяна А.Г., Веснина В.Р., Гуркова И.Б., Дементьевой А.Г., Катькало В.С., Мазура И.П., Мильнера Б.З., Пригожина А.И., Шапира В.Д.).
4. Методология научного исследования организационных процессов.
5. Организация как социально-экономическая система.
6. Эффективность функционирования организационной структуры.
7. Концептуальная схема организации и ее целевая структура.
8. Конкурентоспособность компании.
9. Позиционный анализ организации.
10. Понятийный банк корпоративного управления.
11. Акционерное общество как основа корпорации.
12. Специфика корпораций в России.
13. Сущность и структура корпоративного управления.

Тема 2. Сценарии организационного развития

1. Организация как совокупность бизнес-процессов.
2. Типология организаций.
3. Альтернативные парадигмы организационного процесса.
4. Теория самоорганизации.
5. Основные организационные модели.
6. Теории лидерства в менеджменте (по С.Р. Филоновичу).
7. Концепции ситуационного лидерства.
8. Организационная структура управления.
9. Принципы построения организационных структур.
10. Организационные формы бизнес-структур: концерн, конгломерат, консорциум, синдикат, пул, ассоциация, стратегический альянс и др.
11. Парадигматический кризис менеджмента.
12. Основные факторы деменеджеризации.
13. Виртуализация и сетизация современных организаций.
14. Перспективы развития организационных структур.
15. Управление организационными процессами.

16. Организационные изменения как фактор устойчивости организации.
17. Кросс-функциональный профессионализм менеджеров.
18. Рациональная самоорганизация как новая парадигма менеджмента.
19. Органы управления корпораций.

Тема 3. Организация как социальная система

1. Корпоративные организационные структуры.
2. Семантика понятий «организационное проектирование», «корпоративная архитектура», «корпоративный профиль компании», «конкурентоспособность организации», «конкурентоспособность менеджмента», «конкурентоспособность предпринимательской идеи».
3. Стратегическая архитектура корпоративного интеллектуального портфеля организации.
4. Процедурная логика технологического проектирования стратегического управления организацией.
5. Анализ стратегического плана развития организации.
6. Разработка модели компетенций персонала в соответствии со стратегическим планом развития организации.
7. VISION организации. Проблема многовариантности стратегического управления организацией.
8. Социальный рейтинг управленческой команды.
9. Концепции организационного развития.
10. Обучающаяся организация: семантика понятия.
11. Управление знаниями.
12. Интеллектуальное моделирование.
13. Стратегемы как долгосрочные конкурентные преимущества компании.
14. Модели успешного управления организационными изменениями (Л. Грейнер, Дж. Коттер и др.).
15. Реинжиниринг: семантика понятия.
16. Разработка оптимальной стратегии развития организации и диагностика ее конкурентоспособности.
17. Основные функции и роль совета директоров.

Тема 4. Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели

1. Управление знаниями в корпорациях.
2. Инновационный проект и модель жизненного цикла инновационной продукции.
3. Сценарии корпоративного управления.
4. Самообучающаяся организация: семантика понятия.
5. Проектно-ориентированные формы управления корпорациями на основе современных систем менеджмента качества.
6. Корпоративный менеджмент в рамках мультикультурного контекста.
7. Специфика предпринимательских культур и межкультурных различий.
8. Организационные изменения: семантика понятия.
9. Основные виды корпоративных трансформаций. Управление бизнес – портфелем корпорации.
10. Российская модель корпоративного управления.
11. Англо-американская и германская модели корпоративного управления.
12. Корпоративная социальная ответственность: этика бизнеса.
13. Стандарты и кодексы.
14. Банкротство как инструмент корпоративного контроля.

Раздел 2. Технологическое проектирование организационных структур

Тема 5. Разработка перспективных направлений развития организационных структур

1. Корпоративный ассесмент как система взаимосвязанных диагностических методов.
2. Диапазон рабочей полезности предлагаемых диагностических методик: критериальное интервью, экспертный опрос, групповая дискуссия, деловая игра, работа с кейсами, стратегическая сессия, бизнес-симуляция и др.
3. Работа с экспертной группой.
4. Технология организации и проведения оценочных мероприятий.
5. Проведение интеграционной сессии.
6. Подготовка отчета по результатам ассесмент-сессии.
7. Стратегические модели управления организационным развитием.
8. Специфика сценарного анализа.
9. Основные этапы сценарирования.
10. Разработка матрицы сценариев организационного развития.
11. Методики, применяемые с целью диагностики стратегической позиции организации на рынке (SWOT-анализ, модели анализа бизнес-портфеля и конкурентных преимуществ компании, матрица «продукты – рынки» И. Ансоффа, методики анализа конкурентных сил М.Портера, бенчмаркинг, методики BSC, KPI, MBO, PM).
12. Коучинг.
13. Грейдинговая оценка персонала.
14. Профильные бизнес-кейсы.

Тема 6. Организационный проект: процедурная логика проектирования

1. Семантика понятий «управленческий аудит» и «системный мониторинг».
2. Направления аудиторской деятельности.
3. Технологическое проектирование аудиторских процедур.
4. Разработка долгосрочной стратегии развития компании.
5. Оценка результативности и эффективности деятельности компании, ее структурных подразделений.
6. Поведенческие модели участников аудиторской деятельности.
7. Специфические особенности методического инструментария управленческого аудита.
8. Специфика управленческого аудита.
9. Моделирование оценочного инструментария управленческого аудита.
10. Основные профессиональные позиции аудиторов: менеджер проекта, проектировщик, интервьюер, супервизор, оператор первичной обработки данных, эксперт-наблюдатель.
11. Отчетная документация.
12. Условия максимальной достоверности, объективности, оперативности и рентабельности управленческого аудита.
13. Менеджмент корпоративной безопасности.

Вопросы для опроса

1. Стратегемы как долгосрочные конкурентные преимущества компании.
2. Организационно-управленческие аспекты реализации компетентностного подхода.
3. Результативность и эффективность работы организации.
4. Ассесмент-центр: организация и технология работы.
5. Специфика сбора и анализа управленческой информации.

6. Корпоративный ассесмент-центр как система взаимосвязанных диагностических методов.
7. Разработка корпоративного имиджа организации: алгоритм действий.
8. Планирование и бюджетирование бизнес – процессов компании.
9. Разработка корпоративной политики организации: алгоритм действий.
10. Проектирование корпоративного профиля компании.
11. Специфика проведения стратегических исследований.
12. Управленческий аудит: сущность и прикладное назначение.
13. Организационная диагностика: специфика оценочного инструментария.
14. Алгоритм разработки стратегического плана деятельности компании.
15. Современный концепции корпоративного менеджмента.
16. Оценка интеллектуального капитала организации: цели, функции и прикладное назначение.
17. Командный менеджмент организации.
18. Слияния и поглощения как способ развития корпораций.
19. Модели организационных изменений в организации.
20. Критерии эффективности управления организацией.
21. Технология процесса принятия управленческого решения.

Шкала оценивания

Устный опрос

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов

Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;
 В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;
 О – общее количество вопросов в тесте.

Проверка кейса

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке кейса во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке кейса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов решения кейса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.

Решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при решении задач во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при решении задач, является количество верно решенных задач. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам решения задач, используется следующая формула:

$$Б = \frac{В}{О} \times 100\%$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам решения задач;
 В – количество верно решенных задач;
 О – общее количество задач.

Решение ситуационной задачи

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выполнении ситуационной задачи во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания является сбор и обобщение необходимой информации, правильное выполнение необходимых расчетов, достоверность и обоснованность выводов.

При оценивании результатов решения ситуационной задачи используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, умеет собирать и обобщать необходимую информацию, правильно осуществляет расчеты, делает обоснованные выводы
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, может собрать большую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом незначительные ошибки
74% - 60%	Учащийся демонстрирует знание некоторой части основных теоретических положений, может собрать некоторую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом ошибки
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, умений и навыков в рамках осваиваемой компетенции.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Методы проведения экзамена.

Экзамен проводится с применением следующих методов: метод устного опроса по вопросам из перечня примерных вопросов из п.5.2.

При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку к промежуточной аттестации. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

5.2.Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-2.1 Способен планировать развитие организации на основе технологий проектного управления	- осуществляет декомпозицию целей и задач проекта - планирует сроки и трудовые ресурсы, необходимые для исполнения проекта - планирует коммуникации при выполнении проекта	- Проводит декомпозицию целей и задач проекта - Определяет сроки и трудовые ресурсы, необходимые для исполнения проекта - Определяет каналы коммуникаций при исполнении проектов
ОПК-2.1.1 Способен реализовывать комплексный подход к сбору и обработке данных	-применяет технологии сбора данных, связанных с управлением персоналом; -определяет технологии обработки данных по управлению персоналом; -выявляет проблемы управления персоналом на основе собранных и обработанных данных	-применяет технологии сбора данных, связанных с управлением персоналом; -определяет технологии обработки данных по управлению персоналом; -выявляет проблемы управления персоналом на основе собранных и обработанных данных
ПКО ОС – 1.1 Обоснование и принятие стратегических управленческих решений по управлению персоналом, в том числе в кризисных ситуациях	- Привлекает персонал к управлению, развитию внешней и внутренней среды организации - выявляет наличие кризисных ситуаций и разрабатывает способы их преодоления	Разрабатывает программу вовлечения персонала в организационное развитие Разрабатывает проекты выхода из кризисов

Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

Вопросы к экзамену:

1. Организационное проектирование системы управления персоналом: сущность, прикладное назначение.
2. Управление персоналом организации как самостоятельный вид социально-экономической деятельности.
3. Управленческое предназначение организационной диагностики.
4. Стратегия развития бизнеса с точки зрения управления человеческими

ресурсами.

5. Управление организацией: система ключевых показателей результативности деятельности.
6. Проектирование корпоративного профиля компании.
7. Организационные структуры: типология.
8. Поведенческие модели сотрудников компании.
9. Развитие организационных структур управления.
10. Разработка корпоративной модели стратегического управления организацией.
11. Оценка социальной среды организации как фактора принятия управленческих решений.
12. Планирование и бюджетирование корпоративных программ.
13. Компания как объект социологического анализа.
14. Диагностика управленческой структуры компании.
15. Риск – анализ корпоративной модели стратегического управления организацией.
16. Специфика социологического анализа деятельности организации.
17. Стратегические бизнес – ориентации компании.
18. Интеллектуальный капитал как организационный бизнес – актив компании.
19. Разработка корпоративной программы проведения социологического мониторинга.
20. Организационный проект: этапы проектирования.
21. Разработка программы корпоративного управления организацией: алгоритм действий.
22. Планирование и бюджетирование оптимальных корпоративных стратегий.
23. Корпоративный ассесмент: сценарии организационного развития.
24. Управленческий аудит: системный мониторинг показателей результативности работы компании.
25. Историография и методология корпоративного менеджмента.
26. Конкурентоспособность компании.
27. Корпоративный профиль компании.
28. Понятийный банк корпоративного управления организацией.
29. Процедурная логика технологического проектирования стратегического управления организацией.
30. Анализ стратегического плана развития организации.
31. VISION организации.
32. Разработка оптимальных корпоративных стратегий и диагностика их жизнеспособности.
33. Результативность и эффективность работы компании: критерии оценки.
34. Стратегическая архитектура корпоративного интеллектуального портфеля организации.
35. Персонал как основной стратегический партнер организации.
36. Создание корпоративного бренда компании.
37. Корпоративный ассесмент как система взаимосвязанных диагностических методов.
38. Организационное проектирование: семантика понятия, оптимальная модель.
39. Модели организационных изменений.
40. Концепции ситуационного лидерства.
41. Управление организационными процессами.
42. Типология организаций.
43. Разработка матрицы сценариев организационного развития.
44. Основные параметры функционирования организационной системы.
45. Корпоративная информационная система.

46. Анализ вербального построения организационной системы управления персоналом.
47. Определение затрат на функционирование организационной системы управления персоналом.
48. Управление знаниями в корпорациях.
49. Анализ этапов ввода организационных проектов в эксплуатацию.
50. Проектирование технологического обеспечения деятельности организационной системы.
51. Стратегемы как долгосрочные конкурентные преимущества компании.
52. Проектирование стандартов фирмы.
53. Система целей организационного проектирования.
54. Методы определения основных параметров функционирования организационной системы.
55. Выбор более эффективного варианта организационного проекта.
56. Разработка сетевой модели планирования и управления процессом выполнения организационного проекта.

Практические задания (кейсы) для экзамена

Кейс: «Проверяй, но доверяй»

Ситуация В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом. Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы. Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

Вопросы и задания

Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя? Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

Комментарии

Ситуация описывает частный случай, который является показательным и нередко встречается в компаниях. Вновь назначенные руководители не всегда справляются со своей работой, так как не владеют управленческими компетенциями и концентрируют всю работу на себе. Решение подобных кейсов поможет выявить у соискателя навыки организации, делегирования и способность мыслить как руководитель.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

Варианты ответов	Как толковать
------------------	---------------

<p>1. По мнению соискателя, работу подчиненных так или иначе нужно проверять. Этого все равно невозможно избежать. А чтобы Екатерина успевала все проверять, пусть сотрудники сдают отчеты на пару дней пораньше.</p>	<p>В таком ответе соискатель верно определил порядок работы и необходимости проверять работу подчиненных. Но кандидат не делает разграничений между методами работы с более опытными сотрудниками и новичками. Предложенное решение в итоге приведет к тому же результату, так как сотрудники начнут торопиться и делать ошибки, что увеличит время проверки для Екатерины. Кандидат ориентируется на процесс, но не на результат.</p>
<p>2. По мнению соискателя, если Екатерина не справляется, то ее можно снять с должности. Это нормальная практика, она ведь подводит целый коллектив. Снижение премии является хорошим стимулом для того, чтобы сотрудники внимательнее относились к своей работе. Поэтому в данной ситуации не нужно ничего менять. Одно лишение премии, может, и не подействует, а вот два–три точно исправят ситуацию.</p>	<p>Исходя из описанной ситуации, Екатерина не справляется только с одной частью своей работы – тайм-менеджментом. Но качество ее работы отвечает требованиям. Поэтому снять ее с должности нет оснований. Решение явно требует не кардинальных мер, а логичных, последовательных действий, чего нет в этом ответе соискателя. У кандидата преобладает эмоциональное мышление. А предложенное решение не обосновано, не подтверждено фактами.</p>
<p>3. Соискатель согласен с решением руководства о выборе Екатерины на должность руководителя отдела, так как она работала именно в этой компании и, значит, лучше знает ее специфику. Предлагает передать часть работ сотрудников на проверку Элизе с дополнительными условиями по оплате или должности для нее. Так как у них один уровень опыта и квалификации, это дает гарантию качества и сокращает время проверки в два раза. Чтобы сократить количество ошибок у новичков, можно назначить опытных сотрудников в качестве наставников.</p>	<p>В таком ответе отражено понимание соискателем, как можно организовать работу сотрудников, чтобы сократились ошибки. Выявлена причинно-следственная связь между источником проблемы и ее последствиями. Продемонстрировано умение рационально использовать время, делегируя полномочия. Превалирует гибкость мышления. Дается многоаспектное решение.</p>

1.1. Ситуация

Исходные данные. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе? а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не 81 принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других; б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии; в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.; г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи

совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

1.2. Практическое задание

Проведите анализ организационной структуры Вашей организации по рассмотренным элементам проектирования. Требуется ли структурные изменения в Вашей организации? Актуальны ли для Вашей организации вышеприведенные типичные проблемы структурирования?

1.3. Практическое задание

1. Руководитель небольшой исследовательской организации получил кредит на закупку нового научного оборудования. Он сам не является специалистом по всем видам приборов, которые собирается приобрести. Целесообразно ли в данном случае делегировать право принимать решение о закупке определенных моделей приборов специалистам в соответствующих областях.

2. Директор книжного магазина при известном издательстве решил продавать в магазине профильную литературу других издательств, многие из которых не имеют своих сетей сбыта и готовы предоставлять свою печатную продукцию на реализацию на весьма выгодных условиях. Целесообразно ли делегирование полномочий, касающихся принятия решений относительно приема конкретных изданий на реализацию, ведущему товароведу магазина или директору стоит сохранить эти полномочия за собой?

Шкала оценивания

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «Отлично» / «Хорошо»/ «Удовлетворительно»/ «Неудовлетворительно». Критериями оценивания на зачете с оценкой является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

Для дисциплин, формой промежуточной аттестации которых является зачет с оценкой, приняты следующие соответствия:

- 90-100% - «отлично» (5);
- 75-89% - «хорошо» (4);
- 60-74% - «удовлетворительно» (3);
- менее 60% - «неудовлетворительно» (2).

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально

допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.
--

6. Методические материалы по изучению дисциплины

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Методические рекомендации по подготовке выступления и презентации

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы.

Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

1. Введение:

– указывается тема и цель выступления;

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания выступления;

– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание:

- последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут.

Методические рекомендации по проведению группового задания

Групповые задания – это метод обучения, требующий совместной деятельности обучающихся, когда каждый в группе решает общую задачу, обсуждает ее и группа выносит единое решение. Группа состоит из 3-4 обучающихся. На выполнение задания отводится 40 минут, на представление результатов работы группы отводится 10-12 минут.

Рекомендации по подготовке к круглому столу:

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

Инструкция по выполнению тестового задания

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из 45 вопросов и вариантов ответов на них. Вопросы предусматривают один правильный вариант ответа. Время прохождения теста 50 минут. Напротив каждого вопроса обучающийся ставит отметку (например, «галочку» или «крестик»). Для прохождения теста обучающийся должен набрать не более 50 баллов. Максимальный балл составляет 90 баллов. За каждый правильный ответ присваивается два (2) балла.

Если обучающийся не знает правильного ответа на вопрос теста, он может его пропустить, но в этом случае будет засчитан неверный ответ.

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опроса по темам.

Для самостоятельной подготовки к занятиям студентам предлагается изучить следующие темы и подготовить по одной из них реферат.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Цели проектирования системы управления персоналом в организации.
2. Риски в процессе проектирования системы управления персоналом в организации.
3. Проектирование и методы корректировки организационных систем управления персоналом.
4. Сущность социального проектирования в организации.
5. Методология оргпроектирования системы управления персоналом в организации.
6. Виды оргпроектирования системы управления персоналом в организации.
7. Результативность оргпроектирования.
8. Типы организаций, их функции и факторы деятельности в изучении организации.
9. Система формальных и неформальных отношений в организации.
10. Типы и модели оргструктур.
 11. Параметры оптимизации деятельности оргструктур.
 12. Идентификационная модель организации.
 13. Типы организаций: идентификационные модели.
 14. Проблема исследования эффективности оргструктур.
 15. История научного исследования проектирования оргструктур.

16. Организация как элемент глобального и локального сообщества.
17. Системный подход и системный анализ в проектировании.
18. Классификаций исследований в процессе оргпроектирования. Частонаучные методы проектирования.
19. Оргпроектирование и целеполагание системы управления персоналом в организации.
20. Прогнозные и плановые методы оргпроектирования.
21. Механизм проектирования организационных систем.
22. Принципы последовательности и параллельности в оргпроектировании.
23. Основные виды работ при создании оргсистем.
24. Специфика формирования оргсистем компаний, имеющих бизнес за рубежом.
25. Основные документы при регистрации компаний в РФ.
26. Приемы и этапы создания организаций в РФ.
27. Методы социологического исследования в оргпроектировании.
28. Анализ и интерпретация социологической информации.
29. Метод эксперимента в оргпроектировании.
30. Экспертные методы исследования и проектирования.
31. Статистика в оргпроектировании.
32. Проективные методы в оргпроектировании.
33. Социологические исследования в оргпроектировании системы управления персоналом в организации.
34. Диагностика оргкультуры системы управления персоналом в организации.
35. Организационный проект и его структура в системе управления персоналом организации.
36. Проектирование организации труда.
37. Типологический анализ и оргпроектирование системы управления персоналом в организации.
38. Модели оргструктур: бюрократическая и диалектическая организация.
39. Механический и органический типы структур.
40. Корпоративная и индивидуалистическая организация. Закрытая/открытая и синхронная/случайная типы организаций.

Рекомендации по подготовке к круглому столу:

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

Методические рекомендации по защите кейсов

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает)

свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.О.02. «Организационное проектирование системы управления персоналом» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма	Заочная форма
1	2	3	4	5
1	Организационное проектирование системы управления персоналом: семантика понятия и специфика	Организационное проектирование системы управления персоналом: семантика понятия и специфика	О	О
2	Сценарии организационного развития	Сценарии организационного развития	О	О
3	Организация как социальная система	Организация как социальная система	О	Р
4	Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели	Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели	О	О
5	Разработка перспективных направлений развития организационных структур	Разработка перспективных направлений развития организационных структур	О	О
6	Организационный проект: процедурная логика проектирования	Организационный проект: процедурная логика проектирования	О, 3	О, 3

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов, предлагаемых в п.6 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем? тезисы – о чем? что именно? конспект – о чем? что именно? как?

Конспект — это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие,

цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая *заголовки*. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отработывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. *Выписать на поля* значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его *простой план*, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять *систему доказательств* основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться *выразить мысль автора своими словами*, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый *отбор цитат*. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

Рекомендации для подготовки к экзамену

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной

литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы в течение семестра.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

7.1. Основная литература

1. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; перевод с английского Д. П. Коньковой. — 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 802 с.— Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/135533?category=2144> — ЭБС «Лань»
2. Коротков Э. М. Менеджмент : учебник для СПО / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 566 с.
3. Кузьминов А.В. Управление персоналом организации : методическое пособие [Электронный ресурс]/ Кузьминов А.В. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 135 с. — ISBN 2227-8397. — Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/89499.html> - ЭБС «IPRbooks».
4. Попова Е. П. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 338 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00766-4. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/431B8FE5-0C37-4AE0-89DD-D8F221A51702.
5. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 406 с. — Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-468825> — ЭБС «Юрайт»

7.2. Дополнительная литература

1. Баринов В.А. Организационное проектирование. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 300 с.
2. Барков С.А., Зубков В.И. Социология организаций. – М., 2013. – 525 с.
3. Веснин В.Р. Теория организации в схемах: учебное пособие. – М.: Проспект, 2013. – 735 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Магистр: ИНФРА – М, 2013. – 300 с.
5. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 130 с.
6. Иванова Т.Ю. Теория организации. – М.: КНОРИУС, 2012. – 145 с.
7. Масалова Ю.А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс]/ Масалова Ю.А. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2016. — 324 с. — ISBN 978-5-7014-0731-0 – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/87107.html> - ЭБС «IPRbooks».
8. Предпринимательское право Российской Федерации: учебник / Отв. Ред. Е.П.Губин. – М: Норма: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
9. Пригожин А.И. Организации. Системы и люди. – М.: Ленанд, 2015. – 300 с.
10. Шлендер П.Э. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» [Электронный ресурс]/ Шлендер П.Э., Лукашевич В.В., Мостова В.Д. [и др.] ; под редакцией Шлендер П.Э. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.

— 319 с. — ISBN 5-238-00909-7. —Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/71073.html> - ЭБС «IPRbooks».

11. Soroka Stuart N., Stecula Dominik A., Wlezien, Christopher It's (Change in) the (Future) Economy, Stupid: Economic Indicators, the Media, and Public // Opinion American Journal of Political Science. – Feb2015. – Vol. 59. – Issue 2. – P. 457-474.

7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Артюхова В. Р. Организационное проектирование как средство оптимизации документационного обеспечения управления организации // Электронное информационное пространство для науки, образования, культуры : материалы III Международной научно-практической интернет-конференции, Орел, 5-6 декабря 2014 г. / ФГБОУ ВПО "Орловский гос. ин-т искусств и культуры" С. 164-169 .

2. Жуков Б. М. Организационное проектирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / Б. М. Жуков, В. П. Басенко, А. А. Романов.- М : Дашков и К°, 2011 - 266 с.

7.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.

2. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями)// Собрании законодательства Российской Федерации от 30 июня 2014 г. N 26 (часть I) ст. 3378

7.5. Интернет-ресурсы

1. www.nnir.ru/ – Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru/ -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru/ – Российская государственная библиотека
4. www.biznes-karta.ru/ -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. www.rbs.ru/ – Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. www.aport.ru/ – Поисковая система
7. www.rambler.ru/ – Поисковая система
8. www.yandex.ru/ – Поисковая система
9. www.busineslearning.ru/ – Система дистанционного бизнес образования
10. www.test.specialist.ru/ – Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э.

Баумана

11. <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru/> – Гарант
13. <http://www.value-eng.org/> – Общество функционально-стоимостных аналитиков

США

14. <http://www.valuefoundation.org/> – Фонд Л. Майлза
15. <http://ivm.org.uk/> – Институт ФСА Великобритании
16. <http://www.scav-csva.org/> – Канадское общество ФСА
17. [www://cprp.ru/](http://www.cprp.ru/) – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»
18. <http://www.hrm.ru/> – Портал о кадровом менеджменте
19. <http://www.kadrovik.ru/> – сайт журнала «kadrovik.ru»
20. <http://www.top-personal.ru/> – сайт журнала «Управление персоналом»

7.6. Иные источники

1. Организационное проектирование: учебник : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управляющих кадров / В. А. Баринов.- М: ИНФРА-М, 2014 – 383 с.

2. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.Г.Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 355 с.

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;

- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);

- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы:

Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;

Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;

Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru;

Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;

Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru;

Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;

Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;

Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Базы данных РАНХиГС за 2018г.:

Интеграция мигрантов второго поколения: результаты пилотного опроса детей мигрантов армянского и азербайджанского происхождения/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Оценка эффективности миграционного законодательства: результаты опроса мигрантов из Узбекистана и Таджикистана/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Социологическое исследование факторов многокритериальной бедности – 2017/ Разработчики: Гришина Е.Е., Кузнецова П.О., Галиева Н.И.-РАНХиГС, 2018.

Квалифицированная миграция в России/ Разработчики: Флоринская Ю.Ф., Мкртчян Н.В., Галиева Н.И. -РАНХиГС, 2018.

Активное долголетие – 2017/ Разработчики: Рогозин Д.М., Галиева Н.И., Вырская М.С. -РАНХиГС, 2018.

Адаптационные стратегии населения – 2017/ Разработчики: Аврамова Е.М., Логинов Д.М., Галиева Н.И., Каравай А.В.-РАНХиГС, 2018.

Человек, семья, общество 2017/ Разработчики: Макаренцева А.О., Вырская М.С.-РАНХиГС, 2018.

Система показателей для сравнительной оценки региональных систем среднего профессионального образования и оценки их вклада в социально-экономическое развитие российских регионов/ Разработчики: Клячко Т.Л., Куклин В.Ж., Семионова Е.А., Токарева Г.С., Виноградов В.А. – РАНХиГС, 2018.

Обеспечивается возможность беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория располагается на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов с разными видами ограничений здоровья:

- с нарушениями зрения:

Принтер Брайля braille embosser everest-dv4

Электронный ручной видеоувеличитель САНЭД

- с нарушениями слуха:

средства беспроводной передачи звука (FM-системы);

акустический усилитель и колонки;

тифлофлешплееры, радиоклассы.

- с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

передвижные, регулируемые эргономические парты с источником питания для индивидуальных технических средств;

компьютерная техника со специальным программным обеспечением;

альтернативные устройства ввода информации;

других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

Доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося инвалида или обучающегося с ограниченными возможностями здоровья обеспечен предоставлением ему не менее чем одного учебного, методического печатного и/или электронного издания по адаптационной дисциплине (включая электронные базы периодических изданий), в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для обучающихся с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;

- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла;
- в печатной форме шрифтом Брайля.

Для обучающихся с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Содержание адаптационной дисциплины размещено на сайте информационно - коммуникационной сети Интернет: Ссылка: <http://vlgr.ranepa.ru/sveden/education/>.

Информационные средства обучения, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся:

электронные учебники, учебные фильмы по тематике дисциплины, презентации, интерактивные учебные и наглядные пособия, технические средства предъявления информации (мультимедийный комплекс) и контроля знаний (тестовые системы).

ЭБС «Айбукс», Информационно-правовые базы данных («Консультант Плюс», «Гарант»).

Мультимедийный комплекс в лекционной аудитории.

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

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС
Факультет государственного и муниципального управления
Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА
учёным советом
Волгоградского института управления –
филиала РАНХиГС
Протокол № 2 от «15» сентября 2022

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и
профессиональной карьерой персонала**

(наименование образовательной программы)

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.О.02 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

(код и наименование дисциплины)

38.04.03 Управление персоналом

(код, наименование направления подготовки /специальности)

Очная, заочная

(форма (формы) обучения)

Год набора – 2023 г.

Волгоград, 2022 г.

Вопросы к экзамену:

1. Организационное проектирование системы управления персоналом: сущность, прикладное назначение.
2. Управление персоналом организации как самостоятельный вид социально-экономической деятельности.
3. Управленческое предназначение организационной диагностики.
4. Стратегия развития бизнеса с точки зрения управления человеческими ресурсами.
5. Управление организацией: система ключевых показателей результативности деятельности.
6. Проектирование корпоративного профиля компании.
7. Организационные структуры: типология.
8. Поведенческие модели сотрудников компании.
9. Развитие организационных структур управления.
10. Разработка корпоративной модели стратегического управления организацией.
11. Оценка социальной среды организации как фактора принятия управленческих решений.
12. Планирование и бюджетирование корпоративных программ.
13. Компания как объект социологического анализа.
14. Диагностика управленческой структуры компании.
15. Риск – анализ корпоративной модели стратегического управления организацией.
16. Специфика социологического анализа деятельности организации.
17. Стратегические бизнес – ориентации компании.
18. Интеллектуальный капитал как организационный бизнес – актив компании.
19. Разработка корпоративной программы проведения социологического мониторинга.
20. Организационный проект: этапы проектирования.
21. Разработка программы корпоративного управления организацией: алгоритм действий.
22. Планирование и бюджетирование оптимальных корпоративных стратегий.
23. Корпоративный ассесмент: сценарии организационного развития.
24. Управленческий аудит: системный мониторинг показателей результативности работы компании.
25. Историография и методология корпоративного менеджмента.
26. Конкурентоспособность компании.
27. Корпоративный профиль компании.
28. Понятийный банк корпоративного управления организацией.
29. Процедурная логика технологического проектирования стратегического управления организацией.
30. Анализ стратегического плана развития организации.
31. VISION организации.
32. Разработка оптимальных корпоративных стратегий и диагностика их жизнеспособности.
33. Результативность и эффективность работы компании: критерии оценки.
34. Стратегическая архитектура корпоративного интеллектуального портфеля организации.
35. Персонал как основной стратегический партнер организации.
36. Создание корпоративного бренда компании.
37. Корпоративный ассесмент как система взаимосвязанных диагностических методов.
38. Организационное проектирование: семантика понятия, оптимальная модель.

39. Модели организационных изменений.
40. Концепции ситуационного лидерства.
41. Управление организационными процессами.
42. Типология организаций.
43. Разработка матрицы сценариев организационного развития.
44. Основные параметры функционирования организационной системы.
45. Корпоративная информационная система.
46. Анализ вербального построения организационной системы управления персоналом.
47. Определение затрат на функционирование организационной системы управления персоналом.
48. Управление знаниями в корпорациях.
49. Анализ этапов ввода организационных проектов в эксплуатацию.
50. Проектирование технологического обеспечения деятельности организационной системы.
51. Стратегемы как долгосрочные конкурентные преимущества компании.
52. Проектирование стандартов фирмы.
53. Система целей организационного проектирования.
54. Методы определения основных параметров функционирования организационной системы.
55. Выбор более эффективного варианта организационного проекта.
56. Разработка сетевой модели планирования и управления процессом выполнения организационного проекта.

Тестовые задания

1. Выберите наиболее точное суждение:
 - а) организация - это группа людей с осознанными общими целями
 - б) организация - это вид социального института
 - в) организация - это иерархическая целевая социальная система
 - г) все перечисленное верно

2. Кому принадлежат слова о том, что «Организация - это сумма операций; результат действий управляющих, которые ее конструируют и управляют ею. Все процессы в организации можно полностью держать под контролем»
 - а) М.Вебер
 - б) А. Файоль
 - в) Ф.Тейлор
 - г) Э.Мэйо

3. Выделите исторические этапы (подходы) к изучению организации
 - а) школа научного управления, административная школа, поведенческий подход
 - б) социологический, институциональный, функциональный подходы
 - в) школа научного управления, институциональный и функциональный подходы
 - г) административная школа, школа научного управления и функциональный подход

4. Правильно ли утверждение о том, что «цель всякой организации - преобразование ресурсов для достижения результатов»
 - а) да

- б) нет
- в) да, но не всегда
- г) другое

5. К какой закономерности развития организации относится следующее утверждение: «чем большей информацией располагает организация, тем большая вероятность ее устойчивого функционирования»

- а) закон пропорциональности и композиции
- б) закон информированности и упорядоченности
- в) закон самосохранения
- г) закон синергии

6. Зарубежный менеджмент считает, что главной целью организации является

- а) рост прибыли и увеличение объемов производства
- б) способность выжить во время кризисов за счет развития самоорганизации
- в) уменьшение контроля исполнения и власти централизации, развитие сотрудничества и кооперации, введение сетевого управления
- г) экономия расходов и снижение издержек

7. Основными недостатками организаций «механического» типа являются

- а) резкое ограничение творчества, инерционность, отсутствие гибкости
- б) реактивное управление – нацеленность на борьбу с неблагоприятными факторами внешней среды
- в) отсутствие идентификации персонала, жесткое закрепление ответственности
- г) все вышеперечисленное

8. Основными преимуществами адаптивных организаций являются

- а) ясность и четкость в уровнях иерархии, власть управленческой должности
- б) небольшое количество уровней иерархии, широкая специализация и децентрализация, малое количество правил и процедур
- в) централизация управления и единоначалие
- г) функциональная организация структуры управления

9. Кто обосновал идею о предельной формализации, бюрократизации и необходимости установления полного контроля над организацией

- а) Ф.Тейлор
- б) А.Файоль
- в) М.Вебер
- г) Э.Мэйо

10. Отражает необходимость согласования целей элементов системы и ее главных целей и определенные отношения между частями целого.

- а) закон пропорциональности и композиции
- б) закон информированности и упорядоченности
- в) закон самосохранения
- г) закон синергии

11. Совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого:

- а) организация как система
- б) организация как процесс
- в) организация как социум

г) организация как явление

12. Теория стала первой систематизированной теорией, предложившей механистические конструкции и иерархию управления

- а) теория организационного поведения
- б) тектология Богданова
- в) классическая организационная теория
- г) теория институтов

13. Что не относится к органической модели организации

- а) децентрализованная структура
- б) поддержание равновесия со средой
- в) организационный климат
- г) получение экономических результатов

14. Принципы приоритета цели, приоритета функции над структурой, приоритета субъекта над объектом - это

- а) принципы динамического состояния организации
- б) принципы статического состояния организации
- в) принципы частные и ситуационные
- г) принципы соответствия

15. Любая динамическая сложная системы стремится получить максимальный эффект за счет своей целостности

- а) закон пропорциональности и композиции
- б) закон информированности и упорядоченности
- в) закон самосохранения
- г) закон синергии

16. Общие и частные закономерности, действующие в сложных организованных системах, организационные отношения, формирующие связи между различными целостными образованиями и их структурными составляющими

- а) теория организаций
- б) инструмент теории организаций
- в) задача теории организации
- г) предмет теории организации

17. Физическое объединение реальных элементов для выполнения программы или цели:

- а) организация как система
- б) организация как процесс
- в) организация как социум
- г) организация как явление

18. Механистическую модель организации разрабатывали

- а) Ф.Тейлор, А. Файоль, М. Вебер
- б) Э. Мейо, Д. Макгрегор
- в) А.Чандлер, П.Лоуренс, Д.Лорш
- г) Д.Марч

19. Принципы целей и ресурсов, распорядительства и подчинения, эффективности производства и экономичности – это:

- а) принципы динамического состояния организации
- б) принципы статического состояния организации
- в) принципы частные и ситуационные
- г) принципы соответствия

20. Каждая организованная динамическая система противостоит внутренним и внешним разрушающим воздействиям:

- а) закон пропорциональности и композиции
- б) закон информированности и упорядоченности
- в) закон самосохранения
- г) закон синергии

21. Кому принадлежат слова о том, что «Организация - это сумма операций; результат действий управляющих, которые ее конструируют и управляют ею. Все процессы в организации можно полностью держать под контролем»

- а) М.Вебер
- б) А. Файоль
- в) Ф.Тейлор
- г) Э.Мэйо

22. Выделите исторические этапы (подходы) к изучению организации

- а) школа научного управления, административная школа, поведенческий подход
- б) социологический, институциональный, функциональный подходы
- в) школа научного управления, институциональный и функциональный подходы
- г) административная школа, школа научного управления и функциональный подход

23. Правильно ли утверждение о том, что «цель всякой организации - преобразование ресурсов для достижения результатов»

- а) да
- б) нет
- в) да, но не всегда
- г) другое

24. Механистическую модель организации разрабатывали

- а) Ф.Тейлор, А. Файоль, М. Вебер
- б) Э. Мейо, Д. Макгрегор
- в) А.Чандлер, П.Лоуренс, Д.Лорш
- г) Д.Марч

25. Принципы целей и ресурсов, распорядительства и подчинения, эффективности производства и экономичности – это:

- а) принципы динамического состояния организации
- б) принципы статического состояния организации
- в) принципы частные и ситуационные
- г) принципы соответствия

26. Принципы приоритета цели, приоритета функции над структурой, приоритета субъекта над объектом - это

- а) принципы динамического состояния организации

- б) принципы статического состояния организации
- в) принципы частные и ситуационные
- г) принципы соответствия

27. Любая динамическая сложная системы стремится получить максимальный эффект за счет своей целостности

- а) закон пропорциональности и композиции
- б) закон информированности и упорядоченности
- в) закон самосохранения
- г) закон синергии

28. Основными недостатками организаций «механического» типа являются

- а) резкое ограничение творчества, инерционность, отсутствие гибкости
- б) реактивное управление – нацеленность на борьбу с неблагоприятными факторами внешней среды
- в) отсутствие идентификации персонала, жесткое закрепление ответственности
- г) все вышеперечисленное

29. Основными преимуществами адаптивных организаций являются

- а) ясность и четкость в уровнях иерархии, власть управленческой должности
- б) небольшое количество уровней иерархии, широкая специализация и децентрализация, малое количество правил и процедур
- в) централизация управления и единоначалие
- г) функциональная организация структуры управления

30. Кто обосновал идею о предельной формализации, бюрократизации и необходимости установления полного контроля над организацией

- а) Ф.Тейлор
- б) А.Файоль
- в) М.Вебер
- г) Э.Мэйо

31. Выделите исторические этапы (подходы) к изучению организации

- а) школа научного управления, административная школа, поведенческий подход
- б) социологический, институциональный, функциональный подходы
- в) школа научного управления, институциональный и функциональный подходы
- г) административная школа, школа научного управления и функциональный подход

32. Правильно ли утверждение о том, что «цель всякой организации - преобразование ресурсов для достижения результатов»

- а) да
- б) нет
- в) да, но не всегда
- г) другое

33. К какой закономерности развития организации относится следующее утверждение: «чем большей информацией располагает организация, тем большая вероятность ее устойчивого функционирования»

- а) закон пропорциональности и композиции

- б) закон информированности и упорядоченности
- в) закон самосохранения
- г) закон синергии

34. Теория стала первой систематизированной теорией, предложившей механистические конструкции и иерархию управления

- а) теория организационного поведения
- б) тектология Богданова
- в) классическая организационная теория
- г) теория институтов

35. Что не относится к органической модели организации

- а) децентрализованная структура
- б) поддержание равновесия со средой
- в) организационный климат
- г) получение экономических результатов

36. Что не относится к органической модели организации

- а) децентрализованная структура
- б) поддержание равновесия со средой
- в) организационный климат
- г) получение экономических результатов

37. Принципы приоритета цели, приоритета функции над структурой, приоритета субъекта над объектом - это

- а) принципы динамического состояния организации
- б) принципы статического состояния организации
- в) принципы частные и ситуационные
- г) принципы соответствия

38. Общие и частные закономерности, действующие в сложных организованных системах, организационные отношения, формирующие связи между различными целостными образованиями и их структурными составляющими

- а) теория организаций
- б) инструмент теории организаций
- в) задача теории организации
- г) предмет теории организации

39. Физическое объединение реальных элементов для выполнения программы или цели:

- а) организация как система
- б) организация как процесс
- в) организация как социум
- г) организация как явление

40. Механистическую модель организации разрабатывали

- а) Ф.Тейлор, А. Файоль, М. Вебер
- б) Э. Мейо, Д. Макгрегор
- в) А.Чандлер, П.Лоуренс, Д.Лорш
- г) Д.Марч

41. Совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи- это

- а) Организационные методы
- б) Организационная структура
- в) Линейная структура
- г) Упрощённая матричная

42. В виде чего изображается графически организационная структура

- а) Органиграммы
- б) Графика
- в) Параболы
- г) Диагонали

43. Документ, устанавливающий количественный и качественный состав подразделений предприятия и схематически отражающий порядок их взаимодействия между собой – это ...

- а) организационная структура
- б) структура предприятия
- в) структура подразделений
- г) структура управления

44. Что не относится к типологии организационных структур?

- а) иерархическая
- б) линейная
- в) нелинейная
- г) Функциональная

45. В какой из перечисленных структур имеются только вертикальные оси?

- а) матричная
- б) линейно-функциональная
- в) линейно-штабная
- г) линейная

46. По каким признакам могут выделяться дивизионы в дивизиональной организационной структуре?

- а) продуктовая структура
- б) региональная структура
- в) организационная структура
- г) все верны

47. Центральная задача оргпроектирования?

- а) планомерное совершенствования оргструктур
- б) определение состава подразделений и должностей, их функций и полномочий
- в) непрерывный процесс рационализации
- г) осуществление организационно-технических мероприятий

48. Что из перечисленного не является регламентирующим документом?

- а) устав
- б) должностная инструкция
- в) данные о днях рождения сотрудников
- г) штатное расписание

49. Как называется наглядное представление данных организационного анализа?
- организация документационного обслуживания
 - экспертиза распорядительных документов
 - инструкции по делопроизводству
 - графический профиль организации

50. Что является результатом организационного проектирования?
- индивидуальный организационный проект
 - план работы на год
 - перечень текущих мероприятий
 - план организационно-технических мероприятий

Открытые задания

Ситуация 1

Начальнику сводно-аналитического отдела крупного строительного-монтажного отделения Сергею Викторовичу предстоял завтра трудный день. Ему надо будет обсуждать со своими подчиненными результаты оценки их работы за год. После того как в компании напрямую увязали результаты оценки с размером прибавки заработной платы на следующий год, работники стали более серьезно относиться к результатам оценки их работы за год. Сотрудники, работу которых в течение года оценили на 5 баллов, получали прибавку к заработку в размере 20%; сотрудники, работу которых в течение года оценили на 4 балла, — в размере 10%; сотрудники, чью работу оценили на 3 балла, не получали вообще никакой прибавки к заработку, к тому же они в первую очередь попадали под сокращение персонала в случае, если организация столкнется с трудностями экономического характера. В числе тех, кто получил по итогам работы за год 3 балла, была Наталья, отвечающая за сбор, обработку и подготовку сводно-аналитической информации по различным направлениям деятельности компании. Она работала в сводно-аналитическом отделе уже второй год. Ее считали знающим специалистом в области строительной индустрии, она легко сходилась с людьми, была внимательна и доброжелательна по отношению к сотрудникам. Вместе с тем результатами ее работы руководство было недоволено.

Так, в отчете о работе компании и ее филиалов за 1-е полугодие текущего года оказалось много досадных и непростительных ошибок. Имели место неточности в расчетах, отчет был подготовлен небрежно, страницы были перепутаны. Неудачно также прошла презентация доклада на совете директоров. В отчете было много цифр, выявлены интересные тенденции, сделаны полезные выводы. Однако воспринимать информацию на слух было тяжело. К тому же Наталья волновалась, поэтому результаты анализа и предложения были изложены ею в сумбурной форме.

Похоже, Наталья не сильно расстроилась по поводу неудачной презентации доклада. К тому же в последнее время она стала часто опаздывать на работу, а на замечания обычно реагировала агрессивно. Наталья чаще всего обвиняла в своих неудачах сотрудников других подразделений (несвоевременно представивших информацию, которая к тому же зачастую была не вполне корректной), а иногда и самого Сергея Викторовича.

Сергей Викторович решил назначить встречу с Натальей на завтра на 10 часов утра и попросил секретаря предупредить ее об этом накануне.

Вопросы для обсуждения

1. Как вы оцениваете систему мотивации, принятую в компании? Поясните ее положительные и отрицательные стороны.

2. При каких условиях данная ситуация может перерасти в конфликт? С чего, на ваш взгляд, руководителю следует начать беседу, чтобы завершить ее в конструктивном русле?

3. Каким образом вы аргументировали бы свою позицию подчиненному? Приведите примеры из текста.

4. Чего никогда не следует делать руководителю в процессе доведения результатов негативной оценки до исполнителей?

5. Какими принципами, по вашему мнению, следует руководствоваться, сообщая подчиненным о том, что по результатам аттестации их работа получила негативную оценку?

Ситуация 2

Корпорация «Дженерал Электрик Кредит» (ДЭК) — это неконсолидированное дочернее предприятие, полностью принадлежащее фирме «Дженерал Электрик». Компания имеет в США более 100 контор, 6700 служащих. Это вторая по величине в мире кредитная компания, связанная с 22 различными видами экономической деятельности. Эти 22 вида деятельности объединены в пять основных отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие как анализ, бухгалтерский учет, налогообложение и планирование бизнеса.

ДЭК имеет несколько отделений, осуществляющих поиск и разработку финансовых возможностей. Компания участвует в финансировании множества предприятий от систем кредитования отношений клиника — пациент до нефтяной разведки и бурения скважин.

Сама природа кредитного бизнеса и децентрализованная структура ДЭК, казалось бы, делают проблематичным управление ею. Однако Джеймс Р. Бант, вице-президент и главный бухгалтер-аналитик фирмы отмечает, что у компании есть три вида рычагов управления.

На верхнем уровне ДЭК использует те же экономические рычаги, что и большинство крупных компаний: финансовые сметы, внутренние и внешние проверки. Второй тип рычагов управления — это анализ всех сделок. Число уровней в этом процессе анализа зависит от размера сделки. Так, для обычной сделки может понадобиться два или три уровня анализа, а действительно крупная сделка рассматривается руководством отделения компании или, в некоторых случаях — советом директоров.

Третий вид органов контроля применяется на самых нижних уровнях организации. Система контроля включает отчеты о доходах и потерях на уровне отделения с использованием детализированных бюджетных матриц и процедур отчетности.

Вопросы

1. Обсудите степень применимости и простоты трехуровневой системы контроля.
2. Какие виды контроля необходимы в данном случае?
3. Обеспечивает ли трехуровневая система контроля базу для оперативного управляющего и стратегического контроля?
4. На конкретных примерах опишите взаимосвязь процессов планирования и контроля.
5. Разработайте пример реализации модели процесса контроля в конкретной организации.
6. Опишите опыт или дайте пример ситуации, в которой контроль противоречиво воздействует на поведение людей. Как этого можно избежать?
7. Какой тип организации описан в кейсе? Децентрализованная и централизованная? Чем будет отличаться контроль в децентрализованной и сильно централизованной организациях?

8. Какие способы, методы, технологии контроля могут успешно использовать в данной ситуации управляющие для того, чтобы заставить сотрудников приспособиться к ценностям организационной культуры организации?

Ситуация 3

В 1932г. Была основана японская компания «МацуситаИндастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Техникс» и «Панасоник».

Основатель компании КомоскэМацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь – мы все берем у общества в долг;
- не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю?» Ответ только один – на общество.

Вопросы

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попытайтесь продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита, доведя их число до десяти.
4. Каким образом соотносятся ценности компании с ее успехом на мировом рынке?

Ситуация 4

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «ИВМ».

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».
- «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».
- «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Вопросы

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?
2. Объясните пожалуйста данные принципы с помощью теоретических подходов менеджмента.
3. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

Ситуация 5

Японская система менеджмента – одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело.

Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании в коллектив единомышленников;
- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;
- антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;
- поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;
- право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими;
- воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

Вопросы

1. Продолжите формулировку принципов менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?
2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?
3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?
4. Как японская модель менеджмента использует национальный менталитет?

Ситуация 6

Социальная ориентация бизнеса в Японии – важная составляющая часть национального стиля менеджмента. Известное выражение:

«Процветающая фирма – богатое общество» подтверждается впечатляющими успехами японской экономики и высоким уровнем жизни населения.

Из предложенных далее произвольно расположенных формулировок, отражающих стратегию японской фирмы «Орион» и методы ее реализации, составьте логически построенный алгоритм, характеризующий социально-ориентированный менеджмент этой фирмы:

- доходы от покупателя – источник инвестиций в научно-исследовательские и опытно-промышленные работы (НИОПР) и оборудование;
- часть прибыли направляется на социальные нужды и благотворительность;
- поставщик получает хорошего покупателя;
- главная цель компании – ее развитие;
- часть прибыли в виде налога пойдет на пользу общества;
- компания получает уважение в местном обществе;
- производство товаров станет лучшего качества и по более низким ценам;
- часть прибыли пойдет на дополнительные выплаты сотрудникам фирмы;
- развитие фирмы ведет к увеличению занятости населения;

- покупатель получает надежного поставщика.

Вопросы

1. Продолжите формулировать принципы менеджмента фирмы «Орион». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?
2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Орион» в практике работы российских компаний?
3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?

Ситуация 7

В инновационном центре «Сколково» подписано соглашение между Фондом «Сколково» и Центром Высоких Технологий «ХимРар».

Документ предусматривает размещение центра НИОКР «ХимРар» на территории Инновационного центра «Сколково», что позволит создать сервисную и исследовательскую инфраструктуру в области фармацевтики и биотехнологии на основе существующих контрактных исследовательских организаций, входящих в группу «ХимРар»: ЗАО «Исследовательский Институт Химического Разнообразия» и клинической контрактной организации ООО «ИФАРМА». На базе центра НИОКР будут также создаваться малые инновационные компании, которые станут претендентами на статус участника «Сколково». Центр НИОКР «ХимРар» будет осуществлять сотрудничество со Сколковским институтом науки и технологий (Сколтехом), Технопарком «Сколково» и крупными фармацевтическими компаниями – партнерами Фонда «Сколково».

Центр Высоких Технологий «ХимРар» - крупнейший в России негосударственный научно-исследовательский комплекс и инновационный бизнес-инкубатор. Он объединяет высокотехнологичные организации, ведущие разработки для отечественных и зарубежных фармацевтических и биотехнологических производителей. В Центре работает более 500 ученых в областях медицинской и органической химии, биологии и биоинформатики. На современной технологической базе Центра осуществляется полный цикл доклинической и клинической разработки новых лекарств и лекарственных соединений, начиная с идентификации актуальных биомишеней для высокопроизводительного биоскрининга, синтеза и испытания новых молекул, разработки готовых лекарственных форм и заканчивая выпуском новых лекарственных препаратов.

История взаимоотношений между Фондом «Сколково» и ЦВТ «ХимРар» началась в 2011 году, когда было подписано соглашение о совместном финансировании перспективных стартап-компаний фармацевтической отрасли. За это время, шесть малых инновационных компаний, созданных на базе ЦВТ «ХимРар», присоединились к «Сколково» в статусе участников.

Вопросы

1. Какую организационную структуру инновационной деятельности предусматривает данное соглашение?
2. В чем заключается преимущество такой организации инновационной деятельности?
3. Каковы, на ваш взгляд, стратегические цели соглашения?

Ситуация 8

Израильяне гордятся своей медициной и даже считают ее условно бесплатной. Не принимая во внимание различие социальных систем, можно с уверенностью отнести ее к одной из лучших мире, и следовательно, заслуживающей детального рассмотрения. Предоставление и оплата медицинских услуг в Израиле осуществляется в рамках государственной программы обязательного медицинского страхования

(ОМС). Медицинское страхование, также как и национальное социальное страхование является обязательным и гарантирует предоставление услуг здравоохранения для всех граждан Израиля. Право на получение большинства страховых пособий обусловлено выплатой страховых взносов, которые обязан ежемесячно выплачивать каждый гражданин, достигший 18 лет (кроме домохозяек), в службу Национального страхования. Как и в России, ответственность за отчисление средств на медицинское страхование лежит на работодателе. Аналогом российских фондов ОМС в Израиле выступают несколько так называемых "больничных касс". У каждой из них имеются свои незначительные отличия, но принципы, лежащие в основе их организации одинаковые. Четыре существующих в Израиле больничных кассы не являются государственными, но находятся под его жестким контролем. Каждая из больничных касс связана договорами со своими, как правило, самоокупаемыми лечебными учреждениями, и естественно, выбор одной из них, во многом определяется удобным месторасположением как самой кассы, так и сети ее клиник в разных городах для клиента. Качество медицинского обслуживания в различных кассах фактически одинаково и мало влияет на предпочтение в выборе. В поликлиниках Израиля население может получить бесплатно практически все виды амбулаторного медицинского обслуживания, оформить бюллетень, пройти комиссию для получения прав на вождение автотранспорта и профпригодность, сдать анализы, а также пройти полное обследование в случае заболевания, не требующего госпитализации. Хотя иногда и приходится платить небольшие взносы при проведении сложных анализов. Поликлиники Израиля прекрасно оборудованы и укомплектованы квалифицированным персоналом. Практически все компьютеризировано. Каждый клиент поликлиники имеет свою личную магнитную карточку, без которой не обходится даже простой прием у врача. Клиентам предоставляется право выбора и замены любого лечащего врача. Но, при всех достоинствах системы медицинской помощи, в Израиле не существует такой услуги, как вызов врача на дом, за исключением случаев, когда старики прикованы к постели, или в очень тяжелом состоянии. Лечащий врач только 1 раз в три месяца обходит своих хронических больных. Для большинства людей, в принципе здоровых, это недоступно. Какая бы у Вас ни была температура, у Вас есть выбор: пойти на прием к семейному врачу, или, если совсем плохо, вызвать скорую помощь – "Амбуланс". Существует 2 вида машин скорой помощи. Первый – "белый" амбуланс с водителем – "ховешем" (аналог военфельдшера) и с ним в паре, как правило, обычный доброволец. Такая машина предназначена для доставки пациентов с заболеваниями и травмами средней тяжести в больницу. К подобным случаям относятся: роды, нетяжелые травмы, боли в животе и пр., т.е. состояния, не требующие особого лечения в дороге. Тем не менее, эта бригада при необходимости может проводить первичную реанимацию, дать больному кислород, даже сделать электрошок при некоторых аритмиях. В задачи такой бригады входит дотянуть пациента до приезда в больницу или до приезда реанимационной бригады – "Натана". Второй вид амбулансов – это оранжевые передвижные реанимационные бригады "Натаны". Такие бригады укомплектованы врачами. Оснащены так же, как и отделение реанимации в больнице – есть все необходимые приборы и лекарства. "Натаны" способны осуществлять успешную реанимацию, аппаратное искусственное дыхание, лечение аритмий вплоть до электростимуляции сердца при необходимости. Работают очень эффективно, и действительно спасают много жизней, выезжают на все неотложные состояния: тяжелые травмы, инфаркты и т.д. Решение о направлении на вызов той или иной бригады принимает диспетчер службы. Вызов "Натана" стоит около 800 шекелей, но во многих городах муниципалитеты участвуют в оплате, и больной платит меньше половины этой суммы. Обычный амбуланс стоит от 200 до 400 шекелей за вызов. Исключением являются случаи, повлекшие госпитализацию более чем на сутки, тогда оплата обеспечивается медицинской страховкой. Отдельной статьей проходит пребывание в больнице. Если вы попали в больницу своей кассы, по направлению скорой или вашего семейного (лечащего) врача, то все пребывание в больнице бесплатно. В больницах

других касс тоже, хотя в таких случаях есть некоторые нюансы оформления документов. Наиболее затратную часть медицинских расходов составляют операции. Конечно, большую часть расходов берет на себя государство, но для больного она тоже выльется в немалую сумму. Кроме этого, в медицинскую страховку не входит обслуживание зубными врачами. Они в большей степени частные и услуги стоматологов стоят недешево. Система детской медицины в Израиле начинается с роддома. По выходу из него вы с вашими детьми попадаете под наблюдение, отделенных от общих сетей поликлиник, пунктов "типатхалав" или по-русски – прививочных. Отделение детской части от взрослой оправдано. Как и в России, детская часть независима от взрослой и разгружает поток посетителей. Но существуют и серьезные отличия в системе медицинского сопровождения новорожденных. Если в России врачи или медицинские сестры приходят для наблюдения на дом, то в Израиле такой практики не существует.

Вопросы и задания:

1. В чем специфика организации здравоохранения в Израиле?
2. Какие методы в управлении здравоохранением Израиля можно использовать в России и при каких условиях?

Ситуация 9

Германское здравоохранение, созданное еще канцлером Бисмарком, в течение столетия казалось оптимальной моделью взаимоотношений государства и пациента. Однако в XXI веке оно не сохранится в прежнем виде. 1 декабря 1884 года в Германии вступил в силу закон об обязательном государственном медицинском страховании – первый из системы социальных законов, предложенных Бисмарком. Он предложил строить медицинское страхование на принципе солидарности: все работающие вносят деньги в общую кассу (ее принято называть "больничной"), а из нее оплачиваются потом лечение и содержание нуждающихся. По этому система была сделана – и остается до сих пор – принудительной и зависящей от размера зарплаты. Касса сразу была задумана самоуправляемой – ни государство, ни предприниматели в ее работу не вмешиваются. Позже появились основанные на том же принципе системы страхования на случай инвалидности, несчастного случая, выхода на пенсию. Поначалу помощь кассы была, по нынешним понятиям, более чем скромной: с третьего дня болезни рабочий имел право на половину своей зарплаты. Только в 1930 году право на медицинскую помощь за счет кассы получили дети и неработающая жена застрахованного. В 1952 году кассы стали оплачивать отпуска по беременности и уходу за ребенком. Вроде бы все хорошо, но только в теории. Современное общество постоянно создает новые потребности, за которыми "больничные кассы" не в силах угнаться. Скажем, если вы хотите иметь модную оправу, какие-нибудь трифокальные стекла очков или сделать зубные имплантаты, вам придется платить самому и с каждым годом все больше. Если еще десять лет назад за каждое лекарство, прописанное врачом, застрахованный отдавал символические три-пять марок (остальное платила касса), то сейчас больной платит 10_12 евро. Без доплаты вы можете получить только шесть сеансов массажа или физиотерапии. Если вам нужно больше – платите. Никакие альтернативные методы лечения (вроде иглоукалывания или гомеопатии), равно как и фитнес с аэробикой, кассами не оплачиваются. Главная же проблема состоит в том, что расходы "больничных касс" уже давно не покрываются доходами – кассы живут в долг, и он постоянно увеличивается. Объяснений этому немало. Во– первых, демографическая ситуация. Продолжительность жизни растет, рождаемость падает, число работающих сокращается. Средний немец живет до 75 лет. Однако в обязательную кассу платят только те, кто работает. Это означает, что значительная часть общества не платит: молодежь до 25 лет, старики от 65 лет (пенсионеры), неработающие жены да еще безработные, которых, если считать по-настоящему, не менее 10% населения. Во-вторых, медицинская аппаратура и препараты становятся все более дорогими. Наконец, третье объяснение, чисто психологическое.

Многие идут к врачу не потому, что у них что-то болит, а просто потому, что постоянно платят взносы в "больничную кассу". Каких только мер не перепробовали за последние полвека правительства ФРГ, чтобы сдержать рост расходов на медицину! Специальная комиссия минздрава разработала, например, список наиболее эффективных лекарств для каждого заболевания. Отныне только эти средства оплачиваются кассами, а за любой другой препарат пациент должен доплачивать. По той же схеме пытаются ввести квоты на курортное лечение и медицинские процедуры. Все правительства ФРГ с переменным успехом пытались перевести медицинскую сферу на рыночный путь. Так, в 1996 году была разрешена конкуренция между обязательными кассами. Некоторые из них, сократив управленческий аппарат, сумели снизить ежемесячные взносы на 10-15% и начали переманивать к себе пайщиков, которые продолжали получать тот же объем медицинских услуг (выбор врача в ФРГ остается за пациентом), имея в кармане более дешевый полис. В результате самая массовая и самая дорогая из них – АОК – потеряла за четыре года более двух миллионов клиентов. Причем, поскольку дешевые кассы составляют условия приема пациентов таким образом, что переход выгоден только молодым и здоровым, дорогие кассы остаются с больными и старыми клиентами-пенсионерами, которые за себя не платят. Общая ситуация, таким образом, лишь усугубилась. В знак протеста врачи начали дискриминировать дешевые кассы. Их пациентов заставляют сидеть дольше в очереди, им отказывают в каких-то препаратах. Психологическое давление оказалось столь сильным, что 15% пациентов вернулись в свои старые кассы. Все шире обсуждается идея охватывать обязательной медицинской страховкой только наименее обеспеченную часть населения – около половины работающих по найму, а не 92%, как сейчас. Казалось бы, логика в этом есть. Но если богатые не будут вносить денег в медицинские страховые фонды, то кассы обеднеют и не смогут оплачивать даже минимум услуг. Не меньше сомнений вызывает и другая идея: финансировать обязательные кассы из госсредств. Здоровье граждан в этом случае окажется в прямой зависимости от состояния бюджетов федеральных земель и городов. Большинство из 110 тысяч врачей, чья работа оплачивается через "больничные кассы", ставят проблему иначе. Они требуют от законодателей сокращения объема медицинских услуг, процедур и лекарств, финансируемых кассами. Иначе говоря, настаивают на том, чтобы пациенты чаще и больше платили за лечение из своего кармана. Необязательные и нерентабельные методы лечения – вроде искусственного оплодотворения или лечения наркоманов с помощью метадона – следует вычеркнуть из списка услуг, оплачиваемых из общих средств. Врачи заявляют, что пациенты должны нести большую социальную и финансовую ответственность за свое здоровье. Таким образом, в Германии сложилась публично-правовая система медицинского страхования, которая справляется со своими задачами достаточно автономно и независимо от государственного бюджета. В солидарно финансируемой системе медицинского страхования величина взносов соответствует степени состоятельности застрахованных (размеру их доходов), а услуги оказываются в соответствии с состоянием здоровья независимо от величины личных взносов каждого человека. Такая методика определения размера взносов обеспечивает солидарное выравнивание, в котором здоровые несут расходы за больных, молодые за старых, одинокие – за семьи, а хорошо обеспеченные – за малоимущих. В случае болезни медицинская помощь оказывается бесплатно застрахованным и членам их семей. Обязательным медицинским страхованием охвачено 90% населения, 2/5 составляют члены семей застрахованных. Средний страховой взнос составляет 6,5% от заработной платы работника, столько же платит и работодатель. Около 10% граждан, принадлежащих к обеспеченным слоям, охвачены только частным страхованием, а около 3% из числа вовлеченных в систему обязательного страхования здоровья также пользуются и частным страхованием, позволяющим выбирать другого врача, лучшие условия госпитализации, либо получить дополнительную денежную компенсацию при заболевании.

Вопросы и задания:

1. Выделите специфические особенности организации медицины в Германии.
2. Какие инновации из опыта Германии можно было бы внедрить в российскую практику?

Ситуация 10

Город N решил использовать пустыри в центре. Они находятся между деловой частью города и большим кварталом, где ведется жилищное строительство. Мэрия, которая принимает окончательное решение, должна рассмотреть два предложения:

- построить детскую игровую площадку;
- сделать стоянку для машин.

Прежде, чем принять решение, мэрия устроила публичные слушания по этому вопросу. Среди тех, кто собирался выступить оказались:

- владелец магазина в центре города;
- родители ребенка, живущие рядом с пустырем;
- родители ребенка, живущие в километре от пустыря;
- человек, который ездит на работу в центр города.

Вопросы:

1. Расскажите о чем выступающие, по вашему мнению, будут говорить?
2. Как в этом случае раскрываются понятия «проблема выбора» и «альтернативные издержки»?

Ситуация 11

Между различными целями существует неоднозначная система взаимосвязей. Некоторые цели могут дополнять друг друга, такой тип взаимосвязей между двумя целями характеризуется тем, что достижение одной цели способствует достижению другой.

Другие цели могут быть взаимозаменяемыми (конфликтными). Достижение одной из конфликтных целей препятствует достижению другой. Так, согласно кривой Филипса, в условиях инфляции достижение цели стабилизации уровня цен в краткосрочном периоде противоречит цели достижения полной занятости, поскольку снижение темпов инфляции в краткосрочном периоде ведет к росту уровня безработицы.

Вопросы:

1. Что является главной целью макроэкономической политики?
2. Приведите примеры дополняющих друг друга целей макроэкономической политики.

Ситуация 12

Наш главный вопрос: является ли ВВП адекватным измерителем уровня жизни населения страны? Во многих случаях статистика ВВП создает впечатление, что экономическое положение улучшается, в то время как большинство граждан на своем повседневном опыте этого не чувствуют.

Кроме того, сосредоточенность на росте ВВП приводит к противоречию. Политические лидеры видят свою задачу в стимулировании экономического роста. Но одновременно с этим граждане требуют от них и борьбы с загрязненностью воздуха, говорят о необходимости снижения уровня шума и повышения качества воды. Между тем меры, направленные на эти цели, могут привести к снижению роста ВВП (Стиглиц Д./Джозеф Стиглиц // Ведомости .– 2009.– 13 окт.)

Вопросы:

1. В чем несовершенство показателя ВВП, как измерителя уровня жизни?
2. Почему ряд стран (например, Австралия, Корея) ввели в свою статистику показатель “зеленый ВВП”?

Ситуация 13

Когда Джон Ф. Кеннеди стал в 1961 г. президентом, он привел в Вашингтон ряд блестящих молодых экономистов своего времени для работы в Комитете экономических советников. Эти экономисты, получившие образование в духе экономической теории Кейнса, привнесли кейнсианские идеи в дискуссии по экономической политике на высшем уровне.

Одним из первых предложений Комитета было увеличить национальный доход путем сокращения налогов. Цель такого сокращения налогов заключалась в том, чтобы стимулировать расходы на потребление и инвестиции, приводящие к более высокому уровню дохода и занятости.

Как предсказывали эти экономические советники, проведение сокращения налогов сопровождалось экономическим подъемом.

Группа так называемых "сторонников экономики предложения" утверждает, что экономический подъем был результатом мотивационных последствий сокращения ставок подоходного налога. Согласно взглядам сторонников экономики предложения, когда рабочим разрешают удерживать большую долю своих доходов они начинают предлагать значительно больше труда и увеличивают совокупное предложение товаров и услуг.

Однако кейнсианцы делают акцент на воздействии сокращения налогов на совокупный спрос. Они рассматривают сокращение налогов 1964 г. как удачный опыт стимулирующей бюджетной политики и как подтверждение экономической теории Кейнса.

Вопросы:

1. Как с помощью снижения налогов можно стимулировать совокупный спрос?
2. Что объединяет сторонников кейнсианской теории и теории экономики предложения?

Ситуация 14

А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации:

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...

В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги — это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

Вопросы

1. Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.
2. Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в

организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии)?

3. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

Ситуация 15

Все большее распространение получает «временная занятость», когда компании сокращают персонал, «выбрасывая людей на улицу». Это лишает работников уверенности в завтрашнем дне, получении стабильного заработка и определенного социального статуса. В этих условиях странно видеть колонны бастующих рабочих компании *GeneralMotors* с лозунгами «Меньше работы — меньше денег».

В середине 90-х гг. компания значительно сократила численность занятых, передав часть их функций оставшимся работникам. Сверхурочная работа стала обязательной для подавляющей части персонала; продолжительность рабочей недели некоторых сотрудников доходила до 66 ч. Компании выгоднее было оплачивать сверхурочные работы, чем держать дополнительных работников. Зарплаты рабочих, находящихся на повременной системе оплаты, составляли в среднем 53 000 долл. в год. К тому же компания предоставляла им различные льготы на сумму около 35 000 долл.

Однако, несмотря на высокие заработки, работники испытывали чувство глубокой неудовлетворенности и усталости, которое со временем нарастало. Один из работников так описывал свои ощущения: «Складывается впечатление, будто единственное, что я делаю — это работаю, сплю, и потом вновь возвращаюсь на работу».

Вопросы

1. Какое отношение данная ситуация имеет к стрессу и производительности труда?
2. Каковы ее последствия:
 - для организации?
 - для работников?
3. Насколько данная ситуация характерна для российских организаций?
4. Каким образом менеджер может повлиять на то, чтобы уменьшить влияние стрессовых факторов на персонал?

Ситуация 16

Дмитрий Смирнов — руководитель машиностроительного предприятия на протяжении трех лет весьма успешно контактировал с партнером из Австрии — мистером Брауном, который поставлял ему оборудование, запасные части, в случае необходимости осуществлял ремонт оборудования.

При заключении договора на новый вид оборудования возникли некоторые разногласия относительно продажной цены за единицу новой установки. Дмитрию показалось, что 10 000 долл. — это дорого, он настаивал на 7000. Браун убеждал его, показывая прейскуранты других фирм, что это достаточно обоснованная и справедливая цена. Но Дмитрий решил, что надо настоять на своем. Он знал, что компания Брауна испытывает экономические трудности и в данной ситуации он вынужден будет согласиться с условиями Дмитрия.

Сделка состоялась на условиях, которые предложил Дмитрий.

Однако последствия победы оказались для Дмитрия совершенно неожиданными. Мистер Браун не выдержал конкуренции, он разорился и ушел с рынка. Неудачная для Брауна сделка с Дмитрием сыграла в его крахе не последнюю роль. Впоследствии Дмитрий сам оценил, что цена, которую предлагал ему Браун, действительно соответствовала рыночным условиям.

После разрыва отношений с Брауном у Дмитрия возникла другая проблема — поставка запасных частей и комплектующих узлов для уже закупленного ранее у Брауна

оборудования. Другие поставщики предлагали Дмитрию подобные услуги значительно дороже. Дмитрий испытывал угрызения совести еще и потому, что когда-то у него с Брауном были дружеские отношения, они бывали друг у друга дома, обменивались поздравлениями к праздникам.

Прошло уже несколько лет, но эта история не дает Дмитрию покоя.

Вопросы.

1. Каковы источники конфликта?
2. Какой тактики придерживались участники конфликта?
3. Как можно оценить последствия конфликта и переговоров для их участников?
4. Какие виды конфликта описаны в кейсе?

Ситуация 17

Юрий Константинович – зам. главного врача крупного медицинского учреждения. В его подчинении находятся сотрудники, в числе которых старший администратор обслуживающего персонала Мария Петровна. Мария Петровна непосредственно отвечает за работу штата санитаров. Мария Петровна проработала в учреждении уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление.

Юрий Константинович считает, что штат санитаров выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с вышестоящим начальством, возможно через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно.

Когда Мария Петровна обсуждает порядок и время работы с санитарями, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Юрий Константинович очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы санитаров.

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

Юрий Константинович также сам подписывает листы рабочего времени санитаров и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного санитаря не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие санитары, работающие в учреждении, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах.

Илья Ильич, один из врачей, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из санитарок, которой заплатили за работу на выходных, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье.

Екатерина Максимовна, еще один врач учреждения, также узнала об этой схеме от Марии Петровны. Когда Екатерина Максимовна стала обсуждать с ней этот вопрос, Мария Петровна сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Юрием Константиновичем, надо что-то делать, но... «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мария Петровна сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то, что она проработала в этом учреждении уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, чтобы не беспокоиться о последующем трудоустройстве.

Какое-то время спустя Илья Ильич и Екатерина Максимовна, сидя за чашкой кофе обсуждали эту проблему:

- Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема, - высказала свое мнение Екатерина Максимовна.

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

Вопросы

1. Как вы считаете, Юрий Константинович успешно мотивирует обслуживающий персонал организации к работе?
2. Какие ошибки он допускает в своей работе?
3. Если бы вы были на месте Екатерины Максимовны или Ильи Ильича, какие бы действия вы предприняли?
4. Как ваши действия и вся эта история связаны с вопросами этики?

Ситуация 18

Выпускник медицинского вуза временно устроился на работу в частную клинику на должность лаборанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Методические указания

При анализе данной ситуации следует исходить из того, что, во-первых, небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации, во-вторых, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. Другими словами, в соответствии с законодательством в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.

Вопросы.

1. Правомерна ли обоснованность претензий нового лаборанта?
2. Правомерно ли управленческое решение администрации по оплате труда в данной организации?
3. Какое управленческое решение Вы бы приняли в данной ситуации?

Ситуация 19

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 ч. в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

Вопросы:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если “да”, то почему?
2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?
5. Охарактеризуйте систему подбора персонала, принятую в филиале, с точки зрения ее отрицательных и положительных сторон. Что бы вы предложили изменить в данной системе?

Ситуация 20

В Omicron, средней по размерам электронной фирме, существовала практика, когда уже работающие и будущие менеджеры среднего звена проходили спонсируемые компанией университетские программы обучения. Компания платила обучаемым небольшую стипендию, но занятия не должны были мешать основной работе. Хотя только половина всех менеджеров прошла эти курсы, в компании верили, что те, кто их прошел, более готовы к исполнению роли руководителя. Эта вера основывалась на точках зрения руководства, самих обучающихся и инструкторов.

Ситуация с курсами не менялась до тех пор, пока новый президент компании Кевин Хартман не поднял вопрос об эффективности программ обучения. Он предположил, что с точки зрения потенциала руководителя нет никакой разницы между теми, кто прошел курсы, и теми, кто не сделал этого. В таком случае издержки проведения программ значительно выше той пользы, которую можно из них извлечь.

Директор по человеческим ресурсам Джон Уолкер не согласился с такой позицией. По его мнению, программы следует продолжать, хотя он и не может доказать их эффективность цифрами. Чтобы подкрепить свою точку зрения, он пригласил консультанта, знакомого с принципами АЧР, чтобы тот оценил эффективность программ развития руководителей с точки зрения их индивидуальной стоимости для компании.

Определение служебных состояний. На первом этапе применения модели был определен набор служебных состояний или позиций.

Вопросы:

- 1) Насколько участие в программах обучения увеличивает вероятность повышения сотрудника по карьерной лестнице.
- 2) Насколько снижается вероятность ухода сотрудника из организации, если он участвовал в программах обучения.
- 3) Какое управленческое решение приняли бы Вы?

Ситуация 21

Более 75 лет универмаги *Massengill* пользуются широкой известностью в малых и средних городах юго-востока США. Увы, но последние два десятка лет дела у этой компании из Атланты катятся под гору. В свое время ее магазины слыли весьма модными и пользовались большой популярностью. Но постепенно они пришли в упадок, предлагают непривлекательную, а то и безвкусную одежду. Все знали, что компания балансирует на грани банкротства. Но только до прихода в нее Марва Хеймлера, ранее возглавлявшего общенациональную торговую сеть Далласа-Форта-Уорт. История возрождения универмагов *Massengill* теперь на устах у всех специалистов, и неспроста: объем продаж компании заметно увеличился, а вместе с ним подскочили и котировки акций компании.

Новый руководитель компании был уверен в необходимости быстрых перемен, так как времени на раздумья уже не оставалось. Он предложил агрессивный план преобразований, включавший помимо всего прочего модернизацию обветшалых магазинов, снижение накладных расходов и предложение современных стильных товаров, продавать которые должны были квалифицированные продавцы. Немаловажной частью новой стратегии были «связанные продажи», когда покупатель приходит в магазин за одним товаром, а уходит с тремя-четырьмя. Но неотъемлемой частью плана действий были многочисленные увольнения. В руководство *Massengill's*

входили до старомодности традиционные, патриархальные менеджеры, предпочитавшие обходиться без увольнений. Однако от сокращения расходов и вложения сэкономленных денег в обустройство магазинов, обновление товарного ассортимента и программы обучения зависело ни много ни мало спасение компании. Первый шаг, закрытие снэк-баров в магазинах и объединение распределительных центров, повлек за собой сокращение 500 рабочих мест. Кроме того, многие пожилые продавцы *Massengill's* либо не обладали навыками связанных продаж, либо не отличались особым вкусом и не разбирались в появившихся в продаже шикарных нарядах. М. Хеймлер прекрасно осознавал необходимость избавления от «сухостоя» (на публике он никогда не употреблял это слово) и устранения препятствий на пути нового поколения молодых, энергичных продавцов.

Об увольнении 500 с лишним пожилых продавцов и контролеров было объявлено в пятницу перед ленчем. До конца рабочего дня работники должны были собрать вещи и попрощаться с коллегами. У оставшихся впереди были выходные, чтобы осмыслить ситуацию.

М. Хеймлер, конечно, ожидал, что сотрудники будут расстроены известием об увольнении, но на такую реакцию он не рассчитывал. Подавлены были не только уволенные, но и новые продавцы. В одном из журналов вышла статья, где *Massengill's*, если моральный дух в компании будет падать и дальше, предрекалась скорая смерть. «Компании не верят, — утверждал ее автор. — Людям кажется, что руководство ведет с ними нечестную игру, хочет поскорее все исправить, невзирая на лица».

Клэр Спаркс, начальник отдела кадров, подтвердила: автор статьи попал в самую точку. «Люди по-настоящему рассержены, — сказала она. — Они считают, вы должны были объяснить, что происходит с компанией, предупредить их заранее».

«Но ведь все знают, что *Massengill's* переживает финансовый кризис! — не сдержался М. Хеймлер. — Когда нанимают кризисного управляющего, все знают, что скоро будут увольнения. Так зачем лишний раз говорить об этом? Да если бы я этого не сделал, работу потеряли бы все, причем очень скоро! Магазины бы закрылись, и тогда вместо тысячи снебольшим увольнений мы получили бы все 5 тыс. Как вам это нравится?»

Позже М. Хэймлер проанализировал развитие ситуации. *Massengill's*, безусловно, шла на поправку. В магазины потекли покупатели, продажи и прибыли поползли вверх, а Уолл-стрит считала самого М. Хеймлера героем. Полученное им вознаграждение превысило \$ 1 млн, к тому же контракт продлили еще на два года, повысив зарплату и добавив новые фондовые опционы. Менеджер понимал, что ему удалось превратить *Massengill's* из устарелой сети магазинов для пенсионеров в привлекательное для современной (и состоятельной) молодежи место. Заглянув в отчет за последний квартал, он еще раз убедился, что продажи и прибыли продолжают расти. Так почему же не прекращаются разговоры о снижении морального духа?

Вопросы

1. Какой подход к принятию этически сложного решения (утилитаристский, индивидуалистический, морально-правовой, справедливый) избрал Марк Хеймлер?
2. К какому уровню морального развития можно отнести М. Хеймлера и почему?
3. Как нужно было решить проблему увольнений, чтобы избежать возникших проблем? Если бы вы были на месте М. Хеймлера, что бы вы теперь делали?

Ситуация 22

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смитт, двадцатилетней дочери мистера Смитта. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжать, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, восемь из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. ам. долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в табл.1

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Кроме «Лазурного берега» на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Т а б л и ц а 1

Структура оборота отеля «Лазурный берег» (%)

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100%	100%

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство за советом. «Кольт» предложил провести изменения: семнадцать спальных комнат без ванн превратить в десять комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

Вопросы

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берег»?
2. Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
3. Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?
4. Какие управленческие методы использует в своей работе М.Смитт?

Ситуация 23

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований поданному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Ситуация 24

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «АквариусСистеме Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес. Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шую позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплект», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплект». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое — со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Ситуация 25

Вечером 30 декабря генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая сопутствовала его поздравлению. Никто из присутствующих на собрании, как обычно, не шутил, не чувствовалось ожидания праздника. Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В новый год завод входил с крайне серьезными проблемами. Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапанстилуорккс*. Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт — сухой отбензиненный газ — имел надежного потребителя — крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины. Однако период легкой жизни закончился. Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и главное резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, — думал Рязанов, — через 5—6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум — 100 млн долл.». К технологическим добавились и финансовые проблемы. В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама оказалась в таком же положении и не получала денег за реализуемую

электроэнергию от своих клиентов. Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода — производстве и продаже сжиженных газов. Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или на Украину? Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Рязанов пришел к выводу — нужно менять стратегию развития!

Примечание.

В новом году завод начал развивать небольшие по его масштабам производства по выпуску пива, соков, газированных напитков, продуктов мясопереработки. Была приобретена также сеть розничных магазинов в Сургуте для реализации своей продукции. В результате только реализация соков обеспечивает заводу ежемесячно от 2 до 3 млрд руб.

Совместно с «Шелл» и «Хаймонт» Сургутский газоперерабатывающий завод организовал строительство установки по производству полипропилена на базе Уфимского НПЗ (доля Сургутского завода составляет 28%). Необходимые инвестиции (около 7,5 млн долл.) получены за счет налогового кредита из окружного (регионального) бюджета. В счет своей доли завод будет получать чистый полипропилен, из которого планируется производить геотекстиль и агрополотно. В результате данной технологической цепочки планируется строительство цеха по производству ковровых изделий.

Вопросы

1. Проведите анализ существующей управленческой стратегии завода.
2. Какую новую стратегию выбрал генеральный директор А. Рязанов?

Ситуация 26

В «Сколково» создается одна из крупнейших в мире баз данных геномной информации, которая будет использоваться для развития технологий персональной медицины. Инвестор - американская корпорация EMC, разработчик систем хранения данных. На основе решений EMC в «Сколково» создается Центр биоинформатики.

— Бионформатика — ключевая часть развития биомедицины, — говорит директор биомедицинского кластера «Сколково» Игорь Горянин. — Без анализа генома человека и сопутствующих больших объемов данных невозможно создание новых, современных препаратов, в частности персонализированных лекарств. Ряд крупных фармкомпаний уже выразили интерес к сотрудничеству в этой области.

Расшифровав геном человека, можно указать на его предрасположенность к определенным болезням. Для сохранения в электронном формате одного генома человека требуется 6,4 млрд. байт.

Помимо предрасположенности к болезням расшифровка генома дает возможность понять восприимчивость человека к лекарственным препаратам и разработать индивидуальную методику лечения. Или даже индивидуальные медикаменты.

Центр EMC в «Сколково» станет частью глобальной сети центров разработок и исследований компании. По словам президента EMC Джо Туччи, центр в подмосковном иннограде будет первым в мире центром EMC, специализирующимся на технологиях облачных вычислений и больших данных для исследований в области биоинформатики. Для работы в новом центре в 2015 году компания планирует привлечь около 50 российских ученых и инженеров.

В России персонализированная медицина пока развита слабо, поэтому компании, которые решаются на работу в данной области, пользуются услугами зарубежных партнеров, используя облачные технологии. Они заключаются в создании виртуальных

вычислительных кластеров на основе аренды вычислительных мощностей у международных компаний, например у Amazon.

Вопросы

1. К какому типу инноваций можно отнести продукт Центра биоинформатики?
2. В чем заключается конкурентное преимущество компании «Центр биоинформатики»?

Ситуация 27

Московская фирма «Контакт» существует всего 7 лет, тем не менее за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей.

Конкурентами «Контакта» являются ТПФ «Мир дверей» и ООО «Дверной альянс».

«Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На Московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным. Деятельность «Контакта» за последние три года характеризуется такими цифрами. Выручка от реализации товаров и услуг в 2002 г. составила 13 млн 510 тыс. руб., в 2003 г. — 10 млн 371 тыс. руб., в 2004 г. — 16 млн 266 тыс. руб.

Прибыль соответственно по годам — 3 млн 665 тыс. руб., 1 млн 383 тыс. руб. и 830 тыс. руб.

Рост объема продаж в 2004 г. был достигнут за счет снижения реализационных цен, что сказалось на себестоимости. Ее уровень имеет тенденцию к увеличению: в 2002 г. доля себестоимости в объеме продаж составляла 72,9%, в 2003 г. — 86,7%, а в 2004 г. — 84,9%. Именно этим прежде всего объясняется снижение прибыли.

Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Контакт», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов (табл. 2.1, 2.2).

Вопросы

1. Какая стратегия использовалась фирмой «Контакт» и почему она оказалась неудачной?
2. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?
3. Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

Ситуация 28

Компания «Русский уголь», Фонд содействия развитию регионов и Федеральное агентство по строительству и ЖКХ РФ основали Межрегиональную коммунальную компанию (МРКК) - управляющую компанию на рынке жилищно-коммунального хозяйства. Первым объектом для МРКК в июле 2004 года стало коммунальное хозяйство г. Райчихинска, в тот момент находившееся в ведении муниципального унитарного предприятия «Жилищно-коммунальное хозяйство города Райчихинска» (Амурская обл.), которое обеспечивало предприятия и население полным спектром коммунальных услуг. Коммунальное хозяйство на тот момент находилось в состоянии перманентного

финансового кризиса: в течение трех с половиной месяцев не выплачивалась заработная плата, у предприятия была большая задолженность перед бюджетными и внебюджетными фондами, а также высокая кредиторская задолженность - развивался кризис неплатежей. С точки зрения финансового управления полностью отсутствовало понятие управленческого учета и учета затрат, бухгалтерский учет осуществлялся вручную. Топ-менеджмент предприятия подорвал доверие к себе со стороны как персонала предприятия, так и администрации города. Начался саботаж, резко возросло количество аварий. Предприятие находилось на грани банкротства, и необходимо было срочное проведение антикризисных мероприятий.

Сложность сложившейся ситуации заключалась в том, что МРКК выступала в роли внешнего антикризисного управляющего. Ее менеджмент не располагал достаточным объемом достоверной информации о внешней и внутренней среде предприятия. Тем не менее были проведены следующие мероприятия:

Вопросы:

1. Какие первоочередные меры финансового оздоровления предприятия Вы бы предложили?
2. Какую долгосрочную финансовую стратегию Вы бы порекомендовали этой организации?

Ситуация 29

Многие российские предприятия сталкиваются с необходимостью нового подхода к управлению. Постоянная забота в основном о производственной деятельности не даёт желаемых объёмов прибыли. Нужны и другие меры. Вот пример. В дирекции крупного мясоперерабатывающего комбината в разгаре горячая дискуссия. Комбинат столкнулся с новой для него проблемой: сокращение объёмов сбыта своей продукции.

Директор комбината А. Малютин, недавно получивший степень магистра по программе МВА, высказал своим коллегам мысль о том, что сложности, которые переживает комбинат, требуют серьёзной перестройки работы практически всех подразделений. Особое место он уделит вопросам необходимости учёта комбинатом процессов, происходящих на рынке. Директор внёс предложение об организации на комбинате отдела маркетинга.

Выступает главный инженер комбината В. Владимиров: «Мы всегда выпускали колбасные изделия и мясные полуфабрикаты, которые пользовались у населения повышенным спросом. В настоящее время комбинат заказал в Италии и Голландии новое оборудование. Оно позволит наладить производство новой продукции – сырокопчёных и сыровяленых колбас, мини-саями, колбас мартоделла, сосисок в новой упаковке и другое. Мы делаем всё, чтобы наше производство было современным. Я не понимаю, зачем нам нужны специалисты по маркетингу? А что касается возникших проблем сбыта, то нужно, чтобы наши сбытовики просто лучше работали. А уж мы позаботимся, чтобы себестоимость и дальше снижалась».

В ответ на эти замечания начальник отдела сбыта Г. Малик взволновано ответил: «Мне уже давно надоело слушать нашего главного инженера, который постоянно только и твердит об увеличении выпуска и сокращении себестоимости нашей продукции. Да, это хорошо, что мы постоянно думаем об улучшении своей производственной базы. Но что толку в себестоимости, если наш товар плохо реализуется? Подумайте над таким фактом. Сейчас комбинат может продать не более 60% выпускаемой им продукции. И дело не только в цене. Торговые предприятия стали предъявлять к нам большие требования. Их не совсем устраивает наша продукция, прежде всего, по ассортименту и качеству. На рынок поступает в большом количестве колбасная продукция других предприятий, в т.ч. импортная. Комбинат может затовариться, хотя и хранить то нам негде, не хватает складских площадей. Торговля постоянно твердит, что покупатель сегодня стал другим, более разборчивым и даже капризным». Г. Малик попросил укрепить отдел сбыта

комбината, выделить ему дополнительное финансирование, увеличить численность сбытового аппарата.

В. Владимиров бросил в сторону Г. Малика презрительную фразу: «Так что же из-за этих капризов прикажите больше не закупать передовую технологию и сокращать выпуск нашей продукции? Не оправдываете ли Вы свою бездеятельность?»

Тут попросил слово финансовый директор В. Комов: «Почему все говорят только о своих подразделениях? Нас всех должно интересовать финансовое положение комбината. Ведь инвесторы, которые вложили свои деньги в развитие нашего предприятия, в определённой степени рисковали и, естественно, хотят получить определённую часть прибыли. Не забывайте и о полученных нами кредитах. Нашей обязанностью является забота об интересах инвесторов, кредиторов, потребителей и наших служащих. Думаю, что отказываться от закупок импортной техники не нужно. Я тут посчитал, что с её помощью мы смогли бы добиться значительных доходов. И цены не следует снижать. Вам не кажется, что регулярные поставки сырья, работа производства и тому подобное зависит от того, как работает именно мой отдел? Финансовые успехи предприятия – это основа нашего благополучия».

Наконец, менеджер по закупкам и транспорту А. Лебедев получает возможность высказать своё мнение. «Вот В. Комов хвастается финансовым положением, а мы в отделе логистики вовсе не уверены, что сможем найти поставщиков, готовых продавать нам сырьё в кредит. Трудно найти и продавцов, готовых продавать нашу продукцию по минимально возможным ценам. В настоящее время всё больше и больше предприятий становятся банкротами из-за проблем ликвидности. Я могу сказать финансовому руководителю, что именно наша политика в области закупок позволяет производить продукцию в таком большом объёме».

А. Малютин с пользой для себя использовал время, в течение которого велась дискуссия. Его коллеги навели на ряд новых мыслей и аргументов в пользу организации на комбинате нового подразделения - отдела маркетинга.

Вопросы

1. В чём вы видите основные причины создавшейся ситуации на комбинате?
2. Представьте себе, что Вы генеральный директор мясокомбината. Как бы Вы, воспользовавшись состоявшейся дискуссией, попытались позиционировать службу маркетинга на предприятии таким образом, чтобы сотрудники этого отдела воспринимались как ценные для комбината работники по критерию решения общекорпоративных задач?
3. Предложите организационную структуру отдела маркетинга. Укажите содержание взаимосвязей производственного, сбытового, закупочного и финансового подразделений с отделом маркетинга.
4. Представьте, что Вам поручено осуществлять руководство маркетинговой деятельностью на предприятии. С чего бы Вы начали свою работу?
5. Дайте свою оценку современной потребности российских компаний в получении квалифицированной профессиональной помощи в области маркетинговой деятельности.
6. Какие консультации в области маркетинга со стороны специализированных организаций могли бы способствовать решению современных проблем развития российских компаний?
7. Какая тематика, по Вашему мнению, является приоритетной в обучении маркетингового персонала компании в настоящее время?

Ситуация 30

Фирма «Альфа» расположена в городе N (регион D), где и сосредоточены основные потребители ее изделий на данном этапе развития фирмы.

Основное производство – фаянсовая посуда.

Существующая управленческая структура:

- во главе фирмы – директор, который отвечает за политику фирмы и сбыт изделий (при этом имеется должность менеджера по маркетингу);
- первый заместитель отвечает за основное производство (объем, технология, качество), а также решает вопросы снабжения сырьем. Ему подчинены три производственных цеха (в каждом по три бригады численностью 10 человек);
- второй заместитель отвечает за доставку изделий в торговые точки, а также за организацию работы трех собственных торговых палаток (численностью по 2 человека).

Собственного автотранспорта фирма не имеет.

Основное сырье для изготовления продукции поступает в необработанном виде из карьеров, расположенных в трех регионах А, В и С.

Сырье может иметь первичную обработку на месте добычи и в виде упакованных брикетов может поступать на основное производство. Для этого нужно создать в карьерах цехи по производству брикетов и их упаковке.

Фирма решила расширить свою хозяйственную деятельность:

- расширить ассортимент выпускаемой продукции, в том числе начать выпуск фарфоровой посуды и фаянсовой сантехники;
- создать филиалы в других регионах;
- создать торговые точки в разных городах и т.д.

Установлено, что наибольшее число потребителей изделий фирмы приходится на город: Первый, Центральный, Речной, Горный (расположены в регионах А, В и С), N (расположенный в регионе D).

Вопросы:

1. Определите тип управленческой структуры.
2. Назовите методы определения обязанностей и полномочий в организации.
3. Каким признаком характеризуется централизованное управление.
4. Установите предельное число объектов управления – диапазон контроля.
5. Покажите, какие группы факторов влияют на построение управленческой структуры.