



**Федеральное агентство морского и речного транспорта
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»**

**Воронежский филиал
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Б1.В. 12 «Социология управления»
(Приложение к рабочей программе дисциплины)**

Уровень образования:	<u>Высшее образование – бакалавриат</u>	
Направление подготовки:	<u>38.03.02 Менеджмент</u>	
Направленность (профиль):	<u>Управление предприятием и человеческими ресурсами</u>	
Вид профессиональной деятельности:	<u>Организационно-управленческая деятель- ность, информационно-аналитическая деятельность, предпринимательская дея- тельность</u>	
Язык обучения:	<u>Русский</u>	
Кафедра:	<u>Прикладных экономических наук</u>	
Форма обучения:	<u>Очная</u>	<u>Заочная</u>
Курс:		<u>4</u>
Составитель	<u>Белянцева О.М.</u>	

ВОРОНЕЖ 2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	3
1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины	3
1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся	3
1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания	5
2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ	6
2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля	6
2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины	31
3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	34
3.1 Теоретические вопросы для проведения экзамена	34
3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на экзамене / зачете	35

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные понятия и категории социологии управления; – специфику социально-управленческих отношений в обществе; – социальные механизмы формирования и управленческого регулирования социальных проблем. – принципы, формы управленческих решений. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определять степень важности деловых решений и уровень собственной компетентности и ответственности; – формулировать организационно-управленческие решения и распределять обязанности. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – способностями аргументировать принятые решения и объяснять их последствия; – современными методиками принятия и реализации организационно-управленческих решений.
ПК-2	владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – природу деловых и межличностных конфликтов; – принципы построения моделей межличностных коммуникаций в организации; – основы организационного проектирования и порядка взаимодействия и подчинения. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – использовать эффективные способы минимизации негативного влияния конфликтов на деятельность предприятия; – моделировать и оценивать систему деловых связей взаимоотношений в организации и ее подразделениях (на разных уровнях). <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – психологическими и правовыми знаниями, используемыми в разрешении конфликтных ситуаций.

1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

№	Контролируемые	Код	Наименование
---	----------------	-----	--------------

п/п	темы дисциплины (модуля)	контролируемой компетенции	оценочного средства
1	Тема 1. Управление: природа, сущность и содержание.	ОПК-2 ПК-2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачёт.
2	Тема 2. Социальное управление: сущность и содержание. Социология управления как отрасль социологической науки.	ОПК-2 ПК-2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачёт.
3	Тема 3. Основные методологические подходы к социальному управлению. Эволюция социологических взглядов на управление.	ОПК-2 ПК-2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачёт.
4	Тема 4. Социальное прогнозирование проектирование и планирование в управлении.	ОПК-2 ПК-2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачёт.
5	Тема 5. Методы социологии управления.	ОПК-2 ПК-2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачёт.
6	Тема 6. Социологическая информация в управленческой деятельности.	ОПК-2 ПК-2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачёт.
7	Тема 7. Организационная культура в управленческой деятельности.	ОПК-2 ПК-2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачёт.
8	Тема 8. Управление в социальных организациях.	ОПК-2 ПК-2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачёт.
9	Тема 9. Феномен лидерства в социальном управлении.	ОПК-2 ПК-2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачёт.

10	Тема 10. Социальные технологии в управленческой деятельности.	ОПК-2 ПК-2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, зачёт.
----	---	---------------	---

1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания

Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня
Пороговый (базовый) уровень (Зачтено) (обязательный по отношению ко всем выпускникам к моменту завершения ими обучения по ОПОП)	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся обладает способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях; – обучающийся владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в профессиональной и социальной деятельности в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях
Повышенный (продвинутый) уровень (Зачтено) (превосходит пороговый (базовый) уровень по одному или нескольким существенным признакам)	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся обладает способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности; – обучающийся владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать, и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в профессиональной и социальной деятельности в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности.
Высокий (превосходный) уровень (Зачтено) (превосходит пороговый (базовый) уровень по всем существенным признакам, предполагает максимально возможную выраженность компетенции)	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся обладает способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий; – обучающийся владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать, и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных

	социально-экономических последствий в профессиональной и социальной деятельности в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий.
--	---

2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля

Тема 1. Управление: природа, сущность и содержание.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Управление как специфический процесс.
2. Основные категории общей теории управления.
3. Кибернетика как общая теория управления.
4. Понятие, сущность и содержание системы управления, их виды.
5. Управление как особая функция (вид деятельности).

Практические задания:

Задание №1. ВРЕМЕННЫЕ ГРАНИЦЫ ЭФФЕКТИВНОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ.

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

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

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

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

С одной стороны, руководитель со стажем набирает весь необходимый опыт работы, он обладает глубокими знаниями ценностей организационной культуры и особенностей персонала. С другой стороны, рассчитывать на серьезные перемены в показателях деятельности производственных объектов, где руководители работают свыше

10 лет, нельзя. Руководитель ко всему привык и свои функции он исполняет на ординарном уровне, "позицию стороннего наблюдателя" он утратил, а повторяющийся в течение длительного периода опыт часто служит плохую службу и руководителю, и производству.

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

Заметно снижение эффективности труда во времени и у руководителей высшего звена управления предприятием, хотя здесь период наиболее эффективной деятельности значительно больший, чем у руководителей среднего звена. Последнее обусловлено более сложным объектом управления, а, следовательно, и большим временем, необходимым для того, чтобы сначала полностью познать объект, а затем потерять интерес к нему. Так, бывший генеральный директор объединения "Апатит" Голованов Г.А. пишет: "... Новому директору требуется не менее трех лет, чтобы почувствовать себя уверенно в своем кресле. По моим личным наблюдениям, его деятельность будет прогрессировать еще пять

– шесть лет, достигая максимума, выше которого данный человек подняться обычно не может в силу своих чисто человеческих качеств". Данные исследований показали, что генерация новых идей в управлении у руководителей высших звеньев заметно снижается на рубеже 6-8 лет, в зависимости от сложности производства и величины предприятий, а далее идет процесс модификации.

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

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

Известно, что в настоящее время в России потеря работы является драмой для человека и, казалось бы, этот фактор должен поднять интерес к работе. Сравнение результатов настоящего исследования с опросом, проведенным на одном из крупнейших предприятий автомобилестроения ОАО "ГАЗ" в 1998г. показало, что ситуация в этом смысле мало изменилась. Тогда в высших звеньях управления всегда с желанием шли на работу 68,2% руководителей, не всегда – 31%, 0,8% не дали ответа на поставленный вопрос. В среднем звене эти данные равнялись 50,7%; 38,0% и 7% соответственно. А 4,3% указали, что лишь иногда они с желанием идут на работу. В низшем звене управления ситуация еще более сложная. Всегда с желанием шли на работу лишь 44,4% опрошенных мастеров.

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

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

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

Таким образом, длительная работа руководителя без карьерных изменений может привести к снижению эффективности работы. Для повышения эффективности при выработ-

ке сценария карьеры следует оценить карьерные притязания руководителя и возможности предприятия, периодически анализировать и корректировать сценарий карьеры.

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько удачным может быть частое использование «эффекта настороженности»?
2. Как могут быть использованы механизмы планирования карьеры для избежания негативных эффектов от длительного пребывания в должности?
3. Каким образом ротация руководителей способна решить проблему сменяемости кадров?
4. В каких случаях пребывание человека в одной должности длительное время не оказывает существенного отрицательного влияния на мотивацию к работе
5. Какие мероприятия могут быть предприняты «на рабочем месте» для дополнительной мотивации руководителя, занимающего этот пост достаточно долго? Могут ли они быть эффективнее его замены?

Тесты:

1. Основателем теории научного управления является:
 - а) А. Файоль
 - б) Ф. Тейлор
 - в) Э. Мейо
 - г) Д. Макгрегор
2. Основателем теории классического (административного) управления является:
 - а) А. Файоль
 - б) Ф. Тейлор
 - в) Э. Мейо
 - г) Д. Макгрегор
3. Метод социометрии позволяет исследовать:
 - а) мотивы выбора людьми друг друга в группе;
 - б) систему симпатий и антипатий между членами группы;
 - в) связь, существующую между общественными и межличностными отношениями.
4. Лидерство, в отличие от руководства, есть функция:
 - а) Иерархии рабочих отношений
 - б) Неформальных отношений
 - в) Административного назначения
 - г) Сопrotivления группы руководству
5. Элементы структуры конфликта:
 - а) конфликтная ситуация;
 - б) объект;
 - в) инцидент;
 - г) конкуренция;
 - д) неприязнь.
6. Процесс коммуникации определяется как процесс:
 - а) обмена информацией;
 - б) взаимодействия;
 - в) самовосприятия;

г) взаимопонимания.

7. Тип взаимодействия, при котором происходит координация сил участников.

- а) кооперация;
- б) конкуренция;
- в) конфликт;
- г) инцидент.

8. Типы взаимодействия:

- а) кооперация;
- б) конкуренция;
- в) конфликт
- г) конфронтация;
- д) нет правильного ответа;
- е) все ответы верны.

9. Большие социальные группы:

- а) толпа;
- б) друзья;
- в) этнос;
- г) семья;
- д) класс
- е) соседи.

10. Малые социальные группы;

- а) семья;
- б) масса;
- в) публика;
- г) школьный класс;
- д) рабочая бригада.

Тема 2. Социальное управление: сущность и содержание. Социология управления как отрасль социологической науки.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Социальная природа и сущность управления.
2. Основные подходы к понятию социального управления.
3. Специфика управления в общественных системах.
4. Управленческий цикл. Классификация управленческих решений.
5. Процесс разработки, принятия и реализации управленческого решения.
6. Социологическое обеспечение подготовки, выработки и реализации управленческого решения.
7. Объект, предмет и основные категории социологии управления.
8. Структура социологии управления.
9. Функции и принципы социологии управления.
10. Связь социологии управления с научными дисциплинами, изучающими управление.

Тесты:

1. Феномен конформизма и феномен группового давления:

- а) являются разными динамическими процессами;
- б) отражают специфику одного и того же процесса групповой жизни.

2. Группа, состоящая из высококвалифицированных специалистов, целью которых является решение поставленных перед ними производственных задач – это:
- а) матричная группа
 - б) проектная группа
 - в) конгломерат
 - г) команда
3. Упрощенные модели коммуникационных сетей в организации разделяются на:
- а) Вертикальные и горизонтальные
 - б) Сложные и простые
 - в) Централизованные и децентрализованные
 - г) Структурированные и хаотические
4. Наличие несогласного меньшинства в группе
- а) полезно
 - б) не имеет значения
 - в) вредно
5. Элементы, которые включают в себя социальный контроль – это...
- а) мораль и право
 - б) общественное мнение и СМИ
 - в) нормы и санкции
 - г) аппарат принуждения и законы
6. Характерным признаком коллектива, как вида малой группы является...
- а) отсутствие общих целей деятельности
 - б) отсутствие лидера
 - в) конкуренция между членами коллектива
 - г) эффект синергии
7. Основными задачами социологии управления являются:
- а) изучение реальных фактов в общественной жизни;
 - б) определение направлений изменения социальных структур;
 - в) разработка принципов управленческой деятельности;
 - г) объяснение причин принятия управленческих решений.
8. В функции социологии управления входит:
- а) управление производственными коллективами;
 - б) прогнозирование будущих состояний общественных структур;
 - в) изучение последствий управленческих решений;
 - г) проведение социологических опросов с целью определений путей развития социальных систем.
9. Суть целеполагания заключается:
- а) в формировании общественного идеала;
 - б) в определении средств достижения цели;
 - в) в описании будущего состояния общества;
 - г) в выработке системы целей, средств, предмета и результата жизни общества.

**Тема 3. Основные методологические подходы к социальному управлению.
Эволюция социологических взглядов на управление.**

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Исторические предпосылки науки управления.
2. Школа научного управления: Ф. Тейлор.
3. Административная школа: А.Файоль.
4. Школа человеческих отношений: М. Фоллет, Э. Мэйо.
5. Социологический позитивизм и его влияние на формирование научного подхода к управлению обществом (О. Конт, Г. Спенсер).
6. «Понимающая» социология М. Вебера. Теория бюрократии. Типы легитимного господства М. Вебера.
7. Функциональный подход Т. Парсонса.

Практические задания:

Задание №1. HR-СЛУЖБА ПРОВОДИТ ТРЕНИНГИ И ПРОИГРЫВАЕТ

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

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

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

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

Исследования «Watson Wyatt» показали, что большая часть проблем возникает из-за слишком большого внимания, оказываемого «развивающим» тренингам, направленным на подготовку людей к будущей работе. Развивающий тренинг популярен среди сотрудников, которые заинтересованы в том, чтобы лучше «продать» себя впоследствии. Но сразу после тренинга случаются два события, каждое из которых не оказывает позитивного воздействия на стоимость акций компании.

Во-первых, служащие, прошедшие развивающий тренинг, обычно ожидают повышения оклада, соответствующего тем новым умениям, которые они приобрели. И эта прибавка сводит на нет увеличение продуктивности, которого достигла компания. Во-вторых, предлагая сотрудникам развивающие тренинги без учета ожидаемых ими возможностей про-

движения по карьерной лестнице, вы увеличиваете текучесть кадров. В большинстве случаев, компании, проводящие интенсивные развивающие тренинги, не могут предложить своим служащим позиции, адекватные новому профессиональному уровню, который они приобретают. А вот их конкуренты, к сожалению, могут.

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

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

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

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

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

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

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

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько корректным Вы считаете прямое соотнесение деятельности HR-менеджеров и роста стоимости акций компании?
2. Какие еще причины могут объяснять неудачи в проведении тренингов?
3. Насколько помогли Вам лично тренинги, в которых Вы участвовали?

4. Рассмотрите ситуацию с набором «готовых» специалистов и их внутрифирменной подготовкой в долгосрочной и краткосрочной перспективах. Какие можно сделать выводы при таком сравнении?

Тема 4. Социальное прогнозирование проектирование и планирование в управлении.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Сущность и содержание социального прогнозирования. Типы и виды прогнозов.
2. Алгоритм социального прогнозирования.
3. Место и роль социального проектирования в социологии управления.
4. Классификация социальных проектов. Алгоритм социального проектирования.
5. Понятие и сущность социального планирования.
6. Алгоритм социального планирования.

Практические задания:

Задание №1.

ЭКВАДОР И АМЕРИКАНСКАЯ НЕОЛИБЕРАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

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

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

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

И Эквадор – не исключение. Почти каждая страна, которую американцы брали под свое крыло имеет такую же судьбу. Долг третьего мира вырос до 1.5 трлн долларов, а стоимость его обслуживания – до 375 млрд долларов в год – это больше, чем все расходы третьего мира на здравоохранение и образование, и в двадцать раз больше того, что развивающиеся страны получают ежегодно в виде иностранной помощи. Более половины людей в мире существуют на сумму менее двух долларов в день, которая равна примерно той же, что они имели в начале 1970– гг. Тем временем, 1 процент семей третьего мира владеет 70– 90 процентами всего капитала и недвижимости в своих странах (фактический процент разнится в зависимости от страны).

Недалеко от Шелл построена дамба, которая блокирует реку Пастазу, поворачивая ее воды в огромные туннели, проложенные в горах, и преобразовывая ее энергию в электричество. Это – 156 мегаваттный Агоянский гидроэнергетический проект. Он питает заводы, которые делают горстку эквадорских семейств богатой, и он же является источником невыразимого страдания для фермеров и туземцев, живущих вниз по реке. Эта гидроэлектростан-

ция – лишь один из многих проектов, получивших развитие благодаря усилиям американцев. Подобные проекты – причина того, что Эквадор ныне входит в глобальную империю, и объяснение того, почему шуары и кичва угрожают войной нашим нефтяным компаниям.

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

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

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

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

Несмотря на тот факт, что деньги возвращаются практически немедленно корпорациям, страна-должник обязана выплатить полностью тело долга плюс проценты. При этом важно сделать так, чтобы кредит явился настолько большим, что должник вынужден объявить дефолт по своим платежам уже через несколько лет. Когда это случается, Америка требует компенсации. Это часто означает что-нибудь из следующего набора: контроль над голосованием в ООН, размещение военных баз или доступ к ценным ресурсам типа нефти или Панамского канала. Конечно же, должник по-прежнему все еще должен деньги, и страна уже включена в глобальную империю.

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

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

Вопросы для обсуждения:

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

Тесты:

1. Система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, образцов и норм поведения, отличающих одну группу от другой, это:
 - а) общественное мнение;
 - б) цивилизация;
 - в) культура;
 - г) идеология.
2. На чем основывается взаимосвязь между членами формальной группы?
 - а) жесткие правила, регламент, положения
 - б) отношение престижа и доверия
 - в) разделение функций, фиксированное членство
 - г) формирование единства интересов людей
3. Социальные изменения - это:
 - а) экономическая модернизация;
 - б) преобразования, происходящие со временем в социальных общностях, группах, институтах, организациях и обществах, в их взаимоотношениях друг с другом, а также с индивидами;
 - в) духовные трансформации;
 - г) политические реформы.
4. Социальное развитие - это:
 - а) аналог социального изменения;
 - б) общее явление, частным случаем которого выступают социальные изменения;
 - в) вариант социальных изменений, характеризующийся специфической направленностью;
 - г) синоним социального прогресса.

Тема 5. Методы социологии управления.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Метод и его место в структуре социологической науки.

2. Особенности и содержание методов управления.
3. Классификация методов управления.
4. Специфика и содержание методов социологии управления (методы экстраполяции, моделирования, сценариев, экспертных оценок, мозгового штурма, морфологического анализа, «дерева целей»).

Практические задания:

Задание №1. КАКОВО КРЕДО ВАШЕЙ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ?

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

Для Боба Уитмена, главы компании “Franklin Covey” в Солт Лейк Сити, который сам является альпинистом, эта метафора легла в основание его видения компании, равно как и в основу концепции службы управления персоналом. Откуда бы вы ни черпали свое вдохновение для ее формулировки, специалисты по HR сходятся в том, что она должна быть тесно связана с миссией компании в целом, написана в соавторстве с вашим персоналом и руководителями корпорации, и только после этого внедрена в службу управления персоналом.

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

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

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

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

Сотрудники службы управления персоналом должны иметь четкое представление о тех ожиданиях, которые возлагает на них компания. “Я считаю, что служба управления

персоналом допускает серьезную ошибку, когда при формулировке миссии замыкается только на себе и начинает выработать основные положения концепции HR”, — говорит Аллисон Самроу, управляющий директор по развитию персонала в далласской компании “People Solution Inc.”

Миссия HR-службы должна выглядеть как составная часть организационного замысла и осуществлять свой вклад в его развитие. Никогда нельзя забывать, что HR существует в конкретном контексте — внутри более широкой организационной культуры, а организационная культура отторгает все то, что не соответствует ей.

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

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

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

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

Вопросы для обсуждения:

1. Какие еще аналогии (кроме альпинистской) могут быть подобраны, при анализе особенностей работы службы управления персоналом?
2. Сформулируйте миссию HR-службы в известной Вам организации?
3. В какой степени компетенции сотрудников HR-службы связаны с особенностями персонала? Нужно ли обязательно отражать эти особенности в миссии? Приведите примеры.

Тема 6. Социологическая информация в управленческой деятельности.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Понятие, сущность и значение информации для социального управления.
2. Источники социологической информации.

3. Методы сбора социологической информации.
4. Алгоритм информационного обеспечения процесса управления.

Практические задания:

Задание №1. КОМПАНИЯ BASK – ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СПЕЦИАЛЬНОЙ ОДЕЖДЫ ДЛЯ ЭКСТРИМА

Компания BASK производит альпинистские куртки, костюмы для зимней рыбалки, комбинезоны для полетов на парапланах и дельтапланах, толстую куртку для катания на сноубиле, укороченную пуховку для горных лыж, альпинистские гамашы и т.д. Кроме того, в ассортименте фирмы - палатки для экстремальных условий, экспедиционные рюкзаки и спальники

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Сейчас, применяя наработки для экстрима, компания развивает новое направление

— массовую одежду. Для этого Богдановы запустили младший бренд — BASK City, под которым будут выпускать одежду для городских условий. Скажем, утеплители в такой одежде рассчитаны не на полярные, а на обычные холода, а ткани — на трение не о скалы, а, возможно, о стену вагона метро. При этом модели BASK City будут дешевле, чем аналогичные предложения зарубежных компаний.

Задание:

Разработайте сценарий корпоративного праздника в честь годовщины основания фирмы

Тема 7. Организационная культура в управленческой деятельности.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Генезис развития и формирования организационной культуры. Типология организационной культуры
2. Содержание и структура организационной культуры.
3. Влияние организационной культуры на эффективность управления.
4. Поддержание организационной культуры в социальных системах.
5. Социально-культурные качества управленца и проблема их формирования.

Практические задания:

Задание №1.

ВОЗНИКНОВЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ США

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

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

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

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

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

При этом во взаимодействии отдельных железных дорог их руководители попытались использовать смешанный организационно-рыночный механизм – картельные соглашения. Их история особенно показательна в этом смысле. Первые такие сговоры создавались с целью обуздания практики конкурентного ценообразования. Поначалу были сформированы неформальные альянсы, которые хорошо функционировали до тех пор, пока объем транзитных перевозок из-за кризисных явлений в экономике не стал падать и пока не возросло давление конкурентных сил». С наступлением экономической депрессии 1873 г. началась все более отчаянная борьба за право предоставления транспортных услуг. Интенсифицировалась практика секретных ценовых скидок. Вскоре железные дороги стали открыто снижать тарифы, нарушая достигнуты ранее договоренности о высоких ценах, способных удовлетворить все компании альянса.

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

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

Индустрия железнодорожных перевозок прошла, таким образом, путь от небольших предприятий, оперировавших на ограниченных двумя конечными пунктами отрезках путей длиной 50 миль, до хозяйственных систем, действовавших на магистралях протяженностью

в несколько сот и в конечном счете несколько сот тысяч миль, в результате рыночная координация в существенной степени была заменена административной организацией. Появление отделений компаний, занимавшихся быстрой перевозкой грузов, кооперативов и, наконец, транспортных отделов укрупненных железнодорожных компаний завершило переход американской индустрии наземных транспортных услуг от рыночной к организационной системе координации. Множество независимых компаний, специализировавшихся на отдельных видах услуг, исчезли. На их место пришло небольшое число крупных, состоявших из многих подразделений, железнодорожных предприятий.

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

Вопросы для обсуждения:

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

Тесты:

1. Какое из приведенных ниже утверждений, касающихся организации, верно?
 - a. для выживания организация не должна реагировать на изменение внешней среды
 - b. организация может рассматриваться как процесс и как объект
 - c. организация - сознательно некоординируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе
 - d. закон онтогенеза для организации носит обратную последовательность
2. Кто является разработчиком бюрократической теории?
 - a. Эдгар Шейн
 - b. Генри Минтцберг
 - c. ФредерикУ. Тейлор
 - d. Макс Вебер
3. Организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы?
 - a. либеральные
 - b. партисипативные
 - c. авторитарные
 - d. Корпоративные
4. Реорганизация - это?
 - a. анализ организационной структуры
 - b. ликвидация организации
 - c. поэтапное проведение организационных изменений
 - d. разработка бизнес-плана
5. Закон социальной самоорганизации означает?

- a. со временем социальный фактор влияет на выделение неформальных организаций внутри формальной организации
 - b. такого закона не существует
 - c. что материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла
 - d. необходимость определенного сочетания между частями целого
6. Дресс-код относится?
- a. к внешнему уровню организационной культуры
 - b. к внутреннему уровню организационной культуры
 - c. к проблемам мотивации
 - d. к проблемам преодоления трудовых конфликтов.
7. Что является важнейшим экономическим измерителем эффективности организационной культуры?
- a. повышение производительности труда
 - b. психологический комфорт персонала
 - c. наличие хотя бы двух человек
 - d. наличие капитала
8. По взаимосвязи с внешней средой системы классифицируют?
- a. активные и пассивные
 - b. открытые и закрытые
 - c. жесткие и мягкие
 - d. искусственные и естественные
9. Организационная культура - это?
- a. система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации
 - b. культуры данного вида не существует
 - c. организация культурно-массовых мероприятий
 - d. коллективное воспитание работника
10. Закон, отражающий необходимость согласования целей организации?
- a. закон композиции
 - b. закон наименьших
 - c. закон онтогенеза
 - d. закон пропорциональности

Тема 8. Управление в социальных организациях.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Социальная организация как социальная система. Социальная структура организации.
2. Сущность и содержание процесса управления в организациях.
3. Групповая динамика в организации.
4. Содержание организационного поведения.
5. Типы социальной организации. Социальная структура организации.

Практические задания:

Задание №1. МЕНЕДЖМЕНТ В СОВРЕМЕННОМ ДИСКАУНТЕРЕ

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

В «Пятерочке» все скромно. Офисом одному из топ-менеджеров этой крупнейшей (по числу магазинов) розничной продовольственной сети страны до недавнего времени служила небольшая комната, где из обстановки — только простой конторский стол, протертое кресло и книжный шкаф. Молва приписывает владельцу этого кабинета фразу:

«Нашему покупателю не важно, в каком кресле я сижу. Ему важно купить себе продукты по низким ценам».

В офисных помещениях повсюду висят по-суворовски сформулированные лозунги

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

События, которые в других фирмах сочли бы примером чрезвычайного трудового энтузиазма, в «Пятерочке» считают чем-то само собой разумеющимся. Так, однажды кто-то, не исключено, что конкуренты с оптовых рынков, поджег два универсама

«Пятерочки». Эксперты-строители подсчитали, что на восстановление объекта потребуется два месяца, «пятерочники» же привели магазин в порядок за двенадцать дней.

«Наши управленцы — многие из них морские офицеры — просто применили свои знания по спецкурсу „Борьба за живучесть корабля“, который преподается в морских вузах», — объясняет вице-президент компании.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам

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

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

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

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

Экономить, конечно же, нужно, но не до потери здравого смысла. Так для я распределительного центра в Питере покупается самое дорогое оборудование, нанимаются самые дорогие западные компании для инжиниринговых работ. В компании считают, что грузчик в будущем должен стать высокооплачиваемым специалистом. Это вопрос эффективности и

культуры компании. Сейчас грузчик — низкооплачиваемый рабочий - необразованный, пьющий, мотивировать его на хорошую работу крайне сложно. У менеджмента фирмы при этом есть представление об идеальном грузчике: им будет отставной непьющий майор российской армии сорока лет. Только он будет уже называться оператором склада управлять логистикой с помощью компьютера, а получать будет полторы тысячи долларов.

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

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

Ясно, что соблюдение регламента зависит не от тех, кто его составляет, и даже не от тех, кто следит за его исполнением, а от непосредственных исполнителей. В

«Пятерочке» работают над тем, чтобы сбой в «микросхеме» не произошел по вине человеческого фактора.

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

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

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

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

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте базовые приоритеты «Пятерочки» в формировании дальнейшей стратегии развития. Возможно ли совмещение стандартизации и быстрых изменений?

2. В чем принципиальное различие между организационной культурой и маркетинговой стратегией «Пятерочки» и других торговых сетей («Икеа», «Седьмой континент», «Ашан» и др.) с точки зрения покупателя?

3. Какие противоречия существуют в корпоративных ценностях и практической деятельности компании «Пятерочка»?
4. Сформулируйте набор ценностей и организационных составляющих сети магазинов, которые, по Вашему мнению, могут составить сильную конкуренцию «Пятерочке»?

Тема 9. Феномен лидерства в социальном управлении.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Сущность и типология стиля руководства.
2. Основные теории лидерства.
3. Специфические стили управления.
4. Социальные аспекты власти. Формы власти и влияния. Источники власти.
5. Социальное манипулирование в управлении.
6. Сущность и содержание понятий «эффективный лидер», «эффективный руководитель», «эффективный менеджер».

Практические задания:

Задание №1. ГУАНСИ В КИТАЕ И НА ТАЙВАНЕ

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

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

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

Вплоть до 1920-х гг. китайское правительство предоставляло только слабую и непостоянную институциональную и легальную поддержку коммерческим сделкам и частной собственности. В этих условиях западная система оформления сделок письменными договорами не могла работать, но система, основанная на связях и межличностных отношениях, могла. Контракт, не подкрепленный поддержкой государственной судебной системы, не мог заставить нечестного предпринимателя выполнить свои обязательства, однако потеря

имени и репутации в предпринимательском сообществе было достаточно мощным стимулом для того, чтобы данное обещание было исполнено в срок.

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

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

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

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

платить другому, как и оплатить только свой счет – это верный способ потерять лицо. «Мяньцзы» в китайской культуре стоит в одном ряду с такими понятиями, как деньги и власть.

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

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

Вопросы для обсуждения:

1. Какие элементы организации и рынка как экономических институтов присутствуют в «гуанси»? Как они противостоят проблеме специфичности активов и оппортунизма?
2. Почему выгодно соединять конкуренцию и кооперацию? Не деформируется ли при этом природа и позитивная сила рынка?
3. На каких социальных основаниях базируются гибридные организационно-рыночные формы социально-экономических взаимодействий? Какие этические проблемы возникают в такого рода структурах?
4. Существуют ли или существовали в прошлом сходные с «гуанси» образования в России? Если «да» - приведите примеры.

Тесты:

1. Основоположителем теории организационной культуры является
 - a. А. Файоль
 - b. Э. Шейн
 - c. А.А. Богданов
 - d. М. Вебер
2. Связи, образующие между компонентами одного уровня организации?
 - a. инвариантные
 - b. прямые
 - c. вертикальные
 - d. горизонтальные
3. Централизованная структура чаще всего применяется при?
 - a. быстро меняющейся технологии
 - b. сложной организационной структуре
 - c. низкой концентрации

d. незначительных изменениях внешней среды

4. Какой фактор относится к категории «внешняя среда организации»?

- a. мотивация
- b. принципы конечного результата
- c. малые группы
- d. Конкуренты

35. Кто является автором концепции жизненного цикла организации?

- a. А. Файоль.
- b. И. Адизес
- c. Б. М. Мильнер
- d. А. Я. Кибанов.

Тема 10. Социальные технологии в управленческой деятельности.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

- 1. Сущность и природа социальных технологий
- 2. Управленческие технологии: сущность, специфика и особенности проектирования.
- 3. Социальные технологии и логика их проектирования.
- 4. Социально-технологическая культура личности современного управленца.
- 5. Анализ отечественного и зарубежного опыта алгоритмизации процесса управления.

ния.

Практические задания:

Задание №1. ЗАРУБЕЖНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ В РОССИИ

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

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

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

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

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

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

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

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

Весьма оригинально о России высказывается южнокорейский менеджер:

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

Менеджер из Швеции, видимо, привыкший к либеральным нравам своей страны напротив, говорит о некоторой «русской зажатости»: «Главная проблема российских сотрудников — они пытаются предугадать мое мнение по какому-либо вопросу, вместо того чтобы высказать и отстаивать свое решение. Но я умею с этим бороться. Когда меня в очередной раз спрашивают: "Как мы это сделаем?" — я отправляю вопрошающего за советом к уборщице: "Как она скажет, так и будет". В результате сотрудники начали все-таки включать свою креативность и принимать решения самостоятельно».

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

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

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько может измениться мотивация иностранных менеджеров в России с «взрослением» российского бизнеса? Будет ли наша страна также интересна для них?
2. Чему могут научиться российские менеджеры и сотрудники фирм от своих западных коллег?
3. Что могут привнести западный и восточный стили руководства в практику отечественного бизнеса? Как работа в России может повлиять на самого иностранца?
4. В чем видятся особенности мотивации российских людей в сравнении с иностранцами? Какими причинами можно объяснить слабую мотивацию русских в участии в некоммерческих движениях и решении социальных задач?
5. Какие социальные институты помогают сгладить кросс-культурные барьеры в менеджменте?

2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины

Качество освоения дисциплины оценивается по степени успешности ответов на семинарских занятиях, качества выполнения практических заданий, результатов прохождения тестирования, заданий для самостоятельной работы, и дискуссия. Прохождение всех средств текущего контроля позволяет обеспечить качественное освоение всех общекультурных и профессиональных компетенций, предусмотренных для данной дисциплины.

Алгоритм оценивания ответов на семинарских занятиях таков. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему.

Критерии оценивания:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Оценка «**Отлично**» ставится, если:

- 1) студент полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

«Хорошо» – студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

«Удовлетворительно» – студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка **«Неудовлетворительно»** ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка **«Неудовлетворительно»** отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующими знаниями и умениями.

Критерии оценки тестовых заданий, выполняемых студентами:

«Отлично»	Выполнение более 90% тестовых заданий
«Хорошо»	Выполнение от 65% до 90% тестовых заданий
«Удовлетворительно»	Выполнение более 50% тестовых заданий
«Неудовлетворительно»	Выполнение менее 50% тестовых заданий

Критерии оценки знаний обучающихся при выполнении практических заданий:

Оценка «отлично» – ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания. А также, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий, используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания. А также, если студент показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя. А также, если студент в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» – ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий. А также, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

Критерии оценки участия в дискуссии:

Количество баллов	Критерии оценивания			
	Умение и навыки работы с источниками, документами, справочными материалами, периодикой и т.д.	Понимание взаимосвязей изучаемых событий и явлений, формирование их системного видения, связь с современностью	Степень сформированности основных навыков дебатёра: логическое и критическое мышление, полнота освещения темы, убедительность, умение работать в команде	Степень проявления ораторского искусства, риторики
«Неудовлетворительно»	Студент не принял участия в дискуссии ИЛИ участие принял, но не по теме дискуссии			
«Удовлетворительно»	Студент принял участие в дискуссии по теме, но не привел высказываний из источников, опираясь только на свое мнение, отсутствует систематизация информации.	Студент принял участие в дискуссии по теме, отсутствует понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями, не приведены примеры из жизни.	Студент принял участие в дискуссии по теме, приведен 1 аргумент или контраргумент по теме дискуссии, слабо развит навык логического и критического мышления, умение работать в команде не проявлено.	Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент не соблюден, выступление не разделено на смысловые части, отсутствует культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников.

«Хорошо»	<p>Студент принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, но не обработал информацию ИЛИ недостаточно разобрался в ее содержании, существуют затруднения в применении отобранной информации.</p>	<p>Студент принял участие в дискуссии по теме, понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями слабое, приводит примеры, систематизация информации слабая.</p>	<p>Студент принял участие в дискуссии по теме, приведены от 2 до 4 аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, проявлен навык логического и критического мышления с помощью наводящих вопросов участников дискуссии или учителя, слабо проявлено умение работать в команде.</p>	<p>Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет смысловые части, но Студент не придал им смыслового обозначения, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников через призыв к этому других участников дискуссии</p>
«Отлично»	<p>Студент принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, обработал информацию, четко систематизировал, может грамотно применить её при проведении дискуссии.</p>	<p>Студент принял участие в дискуссии по теме, проявлено понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями через приведение разнообразных примеров из прошлого и современности, информация обработана и систематизирована.</p>	<p>Студент принял участие в дискуссии по теме, приведено более 4 оригинальных и разнообразных аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, отлично владеет навыком критического мышления, на высоком уровне проявлено умение работать в команде.</p>	<p>Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет обозначенные в речи смысловые части, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников, проявлено умение действовать в новых непредсказуемых условиях, проявлено терпимость к другим точкам зрения.</p>

3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 Теоретические вопросы для проведения зачёта

1. Объект и предмет социологии управления.

2. Функции, принципы и методы социологии управления, их характеристика.
3. Содержание и структура социологии управления.
4. Основные школы и концепции социального управления, их характеристика.
5. Методы мотивирования персонала.
6. Школа научного управления: Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Эмерсон.
7. «Административная» школа управления: А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни.
8. Алгоритм социального прогнозирования.
9. Алгоритм социального проектирования.
10. Принципы и методы социального проектирования.
11. Социальные проекты и их классификация.
12. Сущность социального программирования.
13. Алгоритм социального программирования
14. Понятие и сущность социального планирования.
15. Методы социального планирования.
16. Типология организационной культуры.
17. Алгоритм социального планирования
18. Методы прогнозирования.
19. Сущность и содержание стиля руководства в организации.
20. Структура социальной информации.
21. Методы сбора социологической информации.
22. Формы социальных технологий
23. Типы социальных организаций.
24. Содержание социологического обеспечения управления.
25. Социальные технологии: сущность, особенности, основные функции, и принципы построения.
26. Основные виды социальных технологий, их характеристика.
27. Виды социальной информации, их природа и свойства.
28. Использование социальной информации в деятельности органов управления.
29. Взаимосвязь социологии управления с общей теорией управления и управленческими дисциплинами.
30. Социология управления, административное управление и менеджмент, их сходство и различие.
31. Методы социального управления, их характеристика.
32. Методика организации социально-управленческого мониторинга в деятельности органов государственного и муниципального управления.
33. Развитие теории управления в России.
34. Феномен лидерства: сущность и содержание.
35. Технологическая культура управленца (менеджера): сущность и содержание.

3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на зачёте

Критерии / Зачет-незачет	Зачтено	Не зачтено
Полнота и правильность ответа	Обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий Обучающийся достаточно полно излагает материал, однако допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. Обучающийся демонстрирует знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в	Обучающийся демонстрирует незнание большей части соответствующего вопроса

	определении понятий или формулировке правил	
Степень осознанности, понимания изученного	<p>Обучающийся демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные</p> <p>Обучающийся присутствуют 1-2 недочета в обосновании своих суждений, количество приводимых примеров ограничено</p> <p>Обучающийся не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры</p>	Обучающийся допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл
Языковое оформление ответа	<p>Обучающийся излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка</p> <p>Обучающийся излагает материал последовательно, с 2-3 ошибками в языковом оформлении</p> <p>Обучающийся излагает материал непоследовательно и допускает много ошибок в языковом оформлении излагаемого материала</p>	Обучающийся беспорядочно и неуверенно излагает материал

Лист актуализации фонда оценочных средств
«_Б1.В.12 «Социология управления» _»
шифр по учебному плану, наименование

38.03.02 Менеджмент

Профиль: Управление предприятием и человеческими ресурсами

Форма обучения: заочная

Год начала подготовки: _2020

В фонд оценочных средств не вносятся изменения.

ФОС актуализирован на 2023 / 2024 г. учебный год.

Разработчик (и): старший преподаватель Куцева Е.Э.

Фонд оценочных средств пересмотрен и одобрен на заседании кафедры протокол №10 от «30» июня 2023 _г.

И.о. заведующий кафедрой: Лапыгина С.А., к.э.н. / _____

(ФИО, ученая степень, ученое звание)



(подпись)