

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»  
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОПОП

А.П. Мешкова

«03» апреля 2025 г.

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента

Е.В. Крюкова

«03» апреля 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**«РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ»**

Составитель	<b>Ауслендер А. Я., старший преподаватель кафедры менеджмента</b>
Направление подготовки / специальность	<b>38.05.01 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ</b>
Направленность (профиль) ОПОП	<b>Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности</b>
Квалификация (степень)	<b>специалист</b>
Форма обучения	<b>очная</b>
Год приема	<b>2023</b>
Курс	<b>5</b>
Семестр	<b>9</b>

Астрахань – 2025

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**1.1. Целями освоения дисциплины (модуля) «Риск-менеджмент»** является формирование у студентов теоретических основ и практических навыков в области управления рисками, разработки экономических эффективных финансовых и инвестиционных решений.

### 1.2. Задачи освоения дисциплины (модуля):

- освоить содержание, сущность и значимость управления рисками;
- овладеть основными показателями и методами оценки рисков;
- изучить методы эффективного управления рисками;
- приобрести опыт принятия решений на основе минимизации рисков.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

**2.1. Данная дисциплина** относится к обязательной части и осваивается в 9 семестре.

**2.2. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами (модулями):**

- Финансовый менеджмент;
- Финансовый мониторинг.

**2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):**

- Оценка рисков;
- Страхование

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины (модуля) направлен на формирование элементов следующей(их) компетенции(ий) в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки / специальности:

*а) универсальной(ых) (УК): -*

*б) общепрофессиональной(ых) (ОПК): -;*

*в) профессиональной(ых) (ПК):* способность осуществлять экспертную оценку факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, оценивать возможные экономические потери в случае нарушения экономической и финансовой безопасности, определять необходимые компенсационные резервы (ПК-40).

**Таблица 1 - Декомпозиция результатов обучения**

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
ПК-40	ИПК-40.1.1 - основы разработки и использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач	ИПК-40.2.1 - использовать аналитические приемы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит	ИПК-40.3.1 - навыками проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры для решения стратегических и оперативных

		человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	управленческих задач
--	--	---	----------------------

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объём дисциплины (модуля) составляет 5 зачётных(ые) единиц(ы), в том числе 32 часа, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 16 часов – лекции, 16 часов - практические, семинарские занятия), и 148 часов – на самостоятельную работу обучающихся.

**Таблица 2 - Структура и содержание дисциплины (модуля)**

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации [по семестрам]
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
<i>Тема 1. Организация как социально-экономическая система. Внутренняя и внешняя среда организации</i>	9	2	2			14	Тест, кейсы
<i>Тема 2. Постановка целей и планирование в организации. Разработка и внедрение стратегии организации</i>		2	2			14	Тест, кейсы, практикующее упражнение
<i>Тема 3. Проектирование организации и построение ОСУ. Управление производственными операциями.</i>		2	2			14	Собеседование, тест
<i>Тема 4. Коммуникации в организации. Групповая динамика и командообразование</i>		2	2			14	Собеседование, тест, практикующее упражнение
<i>Тема 5. Мотивация персонала организации</i>		2	2			14	Собеседование, практикующее упражнение
<i>Тема 6. Принятие управленческих решений</i>		1	1			14	Собеседование, тест, кейс, практикующее упражнение
<i>Тема 7. Власть, влияние, лидерство</i>		1	1			14	Собеседование, тест, кейс
<i>Тема 8. Методы управления. Контроль и контроллинг в</i>		1	1			14	Собеседование, тест

<i>организации</i>						
<i>Тема 9. Социально-психологические аспекты управления. Концепция общих ценностей общества и бизнеса.</i>	1	1			14	Собеседование, опрос
<i>Тема 10. Управление человеческим капиталом в организации.</i>	1	1			14	Обзор эволюции концепций УЧР, опрос, тест, кейс
<i>Тема 11. Подходы к самоуправляющимся организациям в 21 веке.</i>	1	1			8	Собеседование, кейс, практикующее упражнение
<b>Итого</b>	<b>16</b>	<b>16</b>			<b>148</b>	<b>Экзамен</b>

Условные обозначения:

Л – занятия лекционного типа; ПЗ – практические занятия, ЛР – лабораторные работы; СР – самостоятельная работа по отдельным темам.

**Таблица 3 - Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых в них компетенций**

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции	Общее количество компетенций
		ПК-40	
<i>Тема 1. Организация как социально-экономическая система. Внутренняя и внешняя среда организации</i>	18	+	1
<i>Тема 2. Постановка целей и планирование в организации. Разработка и внедрение стратегии организации</i>	18	+	1
<i>Тема 3. Проектирование организации и построение ОСУ. Управление производственными операциями.</i>	18	+	1
<i>Тема 4. Коммуникации в организации. Групповая динамика и командообразование</i>	18	+	1
<i>Тема 5. Мотивация персонала организации</i>	18	+	1
<i>Тема 6. Принятие управленческих решений</i>	16	+	1
<i>Тема 7. Власть, влияние, лидерство</i>	16	+	1
<i>Тема 8. Методы управления. Контроль и контроллинг в организации</i>	16	+	1
<i>Тема 9. Социально-психологические аспекты управления. Концепция общих ценностей общества и бизнеса.</i>	16	+	1
<i>Тема 10. Управление человеческим капиталом в организации.</i>	16	+	1
<i>Тема 11. Подходы к самоуправляющимся организациям в 21 веке.</i>	10	+	1
<b>Итого</b>	<b>180</b>		

**Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля).**

**Тема 1. Организация как социально-экономическая система. Внутренняя и внешняя среда организации.**

Менеджмент в современной организации. Менеджеры и их роли в организации. Внешняя среда организации. Внутренняя среда организации.

## **Тема 2. Постановка целей и планирование в организации. Разработка и внедрение стратегии организации.**

Соотношение менеджмента и планирования. Стратегические цели. Стейкхолдеры организации. Сущность стратегии организации. Классификация стратегий. Система стратегического управления в организации.

## **Тема 3. Проектирование организации и построение ОСУ. Управление производственными операциями.**

Проектирование организационных структур управления (ОСУ). Традиционная структура, дивизиональная, матричная и другие структуры.

Управление организацией производственными процессами по производству продукции и оказанию услуг.

## **Тема 4. Коммуникации в организации. Групповая динамика и командообразование.**

Коммуникационный процесс, его элементы и этапы. Межличностные коммуникации. Организационные коммуникации. Основные подходы к формированию команд (групп). Факторы влияния на эффективность групп.

## **Тема 5. Мотивация персонала организации.**

Концепции мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Новые теории мотивации.

## **Тема 6. Принятие управленческих решений.**

Природа процесса принятия решений. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Модели и методы принятия и разработки управленческих решений. Управление рисками.

## **Тема 7. Власть, влияние, лидерство.**

Поведенческий подход к лидерству. Ситуационные теории лидерства.

## **Тема 8. Методы управления. Контроль и контроллинг в организации.**

Сущность и виды контроля. Понятие контроллинга в организации.

## **Тема 9. Социально-психологические аспекты управления. Концепция общих ценностей общества и бизнеса.**

Цель социально-психологических аспектов. Психологические механизмы, лежащие в основе человеческого поведения и мотивации. Социальная ответственность бизнеса.

## **Тема 10. Управление человеческим капиталом в организации.**

Эволюция теорий управления людьми. Понятия «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал».

## **Тема 11. Подходы к самоуправляющимся организациям в 21 веке.**

Понятие о бирюзовых организациях и холакратии. Agile-менеджмент. Новые версии менеджмента 21 века: «Менеджмент 2.0» и «Менеджмент 3.0».

# **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ**

## И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины «Риск-менеджмент» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий и практикующих упражнений под руководством преподавателя, как в группах, так и индивидуально; обсуждение конкретных ситуаций. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

### 5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

К каждому занятию необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал учебников и учебных пособий, ссылки на которые приведены в таблице.

Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Формы самостоятельной работы:

- чтение обязательной литературы;
- выполнение письменных домашних заданий (подготовка практического анализа конкретных ситуаций (ПАКСов) и заданий по задаваемым на дом ситуациям);
- индивидуальная (или групповая) подготовка к анализу конкретной ситуации;
- подготовка презентаций домашних заданий;
- подготовка групповых презентаций по отдельным вопросам курса.

Формы контроля:

- контроль посещаемости аудиторных, практических и контактных занятий;
- оценка активности участия в дискуссиях на аудиторных и контактных занятиях (работа в мини-группах и общей аудитории);
- оценка подготовки студентами ПАКСов;
- оценка всех форм самостоятельной работы (тесты, упражнения, кейсы, и др.).

Самостоятельная работа студентов (СРС) должна способствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать слушателей на умение применять теоретические знания на практике.

**Таблица 4 - Содержание самостоятельной работы обучающихся**

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
Тема 1. Организация как социально-экономическая система. Внутренняя и внешняя среда организации	14	Тест, кейсы
Тема 2. Постановка целей и планирование в организации. Разработка и внедрение стратегии организации	14	Тест, кейсы, практикующее упражнение
Тема 3. Проектирование организации и построение ОСУ. Управление производственными операциями.	14	Собеседование, тест
Тема 4. Коммуникации в организации. Групповая	14	Собеседование,

динамика и командообразование		тест, практикующее упражнение
Тема 5. Мотивация персонала организации	14	Собеседование, практикующее упражнение
Тема 6. . Принятие управленческих решений	14	Собеседование, тест, кейс, практикующее упражнение
Тема 7. Власть, влияние, лидерство	14	Собеседование, тест, кейс
Тема 8. Методы управления. Контроль и контроллинг в организации	14	Собеседование, тест
Тема 9. Социально-психологические аспекты управления. Концепция общих ценностей общества и бизнеса.	14	Собеседование, опрос
Тема 10. Управление человеческим капиталом в организации.	14	Обзор эволюции концепций УЧР, опрос, тест, кейс
Тема 11. Подходы к самоуправляющимся организациям в 21 веке.	8	Собеседование, кейс, практикующее упражнение

### **5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины (модуля), выполняемые обучающимися самостоятельно**

Самостоятельная работа студентов направлена на решение следующих задач:

- формировать критическое мышление, навыки аналитической работы, ведения научных дискуссий;
- развитие навыков самообучения и самостоятельной работы с разноплановыми источниками;
- осуществление эффективного поиска информации;
- получение, обработка и сохранение источников информации;
- закрепления, полученных знаний с целью дальнейшего развития на их базе необходимых профессиональных компетенций.

Для решения указанных задач студентам предлагаются к прочтению и содержательному анализу тексты (источники), включая учебники и научные статьи. Ставится задача научиться анализировать, классифицировать источники, самостоятельно осваивать новые знания, правильно применяя методику поиска интернет-источников, готовить наиболее актуальные и спорные вопросы для последующего обсуждения в рамках учебных дискуссий. Результаты работы с дополнительными источниками

обсуждаются на семинарских занятиях. Самостоятельная работа заключается в более глубоком и разностороннем изучении тем учебной программы по курсу дисциплины и рекомендованной литературы.

Дополнительными формами самостоятельной работы являются групповые и индивидуальные задания. Они являются, как правило, продолжением аудиторных занятий и содействуют овладению практическими навыками по основным разделам дисциплины. Контроль выполненной работы осуществляется на очередном семинарском занятии в форме устного опроса, собеседования либо представления полученных результатов в форме отчёта.

Видами заданий для самостоятельной работы студентов могут быть:

для овладения знаниями:

1. чтение источника (учебника, дополнительной литературы);
2. конспектирование текста;
3. учебно-исследовательская работа; использование компьютерной техники в целях поиска дополнительной информации по заданной теме (работа с Интернет-ресурсами, энциклопедиями, дополнительной литературой) и др.;

для закрепления и систематизации знаний:

- работа с конспектом лекции;
- составление плана и тезисов ответа;
- составление блок-схем для систематизации учебного материала;
- ответы на контрольные вопросы;
- подготовка сообщений к выступлению на семинаре, конференции;

для формирования умений:

- решение вариативных задач и упражнений;
- выполнение индивидуальных и групповых заданий.

Индивидуальные (групповые) задания как форма самостоятельной работы представляют проведение самостоятельной аналитической работы по конкретной теме или вопросу на основе данных собранных самостоятельно либо представленных преподавателем. В ходе выполнения данных заданий студенты работают индивидуально и в группах, что способствует развитию, как личной творческой инициативы, так и умению работать в команде.

## 6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

### 6.1. Образовательные технологии

**Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий**

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
<i>Тема 1. Организация как социально-экономическая система. Внутренняя и внешняя среда организации</i>	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций</i>	<i>Не предусмотрено</i>
<i>Тема 2. Постановка целей и планирование в организации. Разработка и внедрение</i>	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Выполнение практических заданий,</i>	<i>Не предусмотрено</i>

<i>стратегии организации</i>		<i>тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций</i>	
<i>Тема 3. Проектирование организации и построение ОСУ. Управление производственными операциями.</i>	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций</i>	<i>Не предусмотрено</i>
<i>Тема 4. Коммуникации в организации. Групповая динамика и командообразование</i>	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций</i>	<i>Не предусмотрено</i>
<i>Тема 5. Мотивация персонала организации</i>	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций</i>	<i>Не предусмотрено</i>
<i>Тема 6. . Принятие управленческих решений</i>	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций</i>	<i>Не предусмотрено</i>
<i>Тема 7. Власть, влияние, лидерство</i>	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций</i>	<i>Не предусмотрено</i>
<i>Тема 8. Методы управления. Контроль и контроллинг в организации</i>	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Выполнение практических заданий, тематические</i>	<i>Не предусмотрено</i>

		<i>дискуссии, анализ конкретных ситуаций</i>	
<i>Тема 9. Социально-психологические аспекты управления. Концепция общих ценностей общества и бизнеса.</i>	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций</i>	<i>Не предусмотрено</i>
<i>Тема 10. Управление человеческим капиталом в организации.</i>	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций</i>	<i>Не предусмотрено</i>
<i>Тема 11. Подходы к самоуправляющимся организациям в 21 веке.</i>	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций</i>	<i>Не предусмотрено</i>

## **6.2. Информационные технологии:**

- использование возможностей интернета в учебном процессе (использование сайта преподавателя (рассылка заданий, предоставление выполненных работ, ответы на вопросы, ознакомление обучающихся с оценками и т. д.));
- использование электронных учебников и различных сайтов (например, электронных библиотек, журналов и т. д.) как источников информации;
- использование возможностей электронной почты преподавателя;
- использование средств представления учебной информации (электронных учебных пособий и практикумов, применение новых технологий для проведения очных (традиционных) лекций и семинаров с использованием презентаций и т. д.);
- использование интегрированных образовательных сред, где главной составляющей являются не только применяемые технологии, но и содержательная часть, т. е. информационные ресурсы (доступ к мировым информационным ресурсам, на базе которых строится учебный процесс);
- использование виртуальной обучающей среды (LMS Moodle «Электронное образование») или иных информационных систем, сервисов и мессенджеров.

### 6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

#### 6.3.1. Программное обеспечение

Наименование программного обеспечения	Назначение
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер
Notepad++	Текстовый редактор
OpenOffice	Пакет офисных программ
Opera	Браузер
VLC Player	Медиапроигрыватель

#### 6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

<i>Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем</i>
Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» <a href="http://dlib.eastview.com">http://dlib.eastview.com</a> Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>
Электронный каталог «Научные журналы АГУ» <a href="https://journal.asu.edu.ru/">https://journal.asu.edu.ru/</a>
Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. <a href="http://mars.arbicon.ru">http://mars.arbicon.ru</a>
Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>

## 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

### 7.1. Паспорт фонда оценочных средств

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Риск-менеджмент» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 5

### Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине (модулю) и оценочных средств

п/п	Контролируемые разделы, темы дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции (компетенций)	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Организация как социально-экономическая система. Внутренняя и внешняя среда организации	ПК-40	Тест, кейсы
2	Тема 2. Постановка целей и планирование в организации. Разработка и внедрение стратегии организации	ПК-40	Тест, кейсы, практикующее упражнение
3	Тема 3. Проектирование организации и построение ОСУ. Управление производственными операциями.	ПК-40	Собеседование, тест
4	Тема 4. Коммуникации в организации. Групповая динамика и командообразование	ПК-40	Собеседование, тест, практикующее упражнение
5	Тема 5. Мотивация персонала организации	ПК-40	Собеседование, практикующее упражнение
6	Тема 6. . Принятие управленческих решений	ПК-40	Собеседование, тест, кейс, практикующее упражнение
7	Тема 7. Власть, влияние, лидерство	ПК-40	Собеседование, тест, кейс

8	Тема 8. Методы управления. Контроль и контроллинг в организации	ПК-40	Собеседование, тест
9	Тема 9. Социально-психологические аспекты управления. Концепция общих ценностей общества и бизнеса.	ПК-40	Собеседование, опрос
10	Тема 10. Управление человеческим капиталом в организации.	ПК-40	Обзор эволюции концепций УЧР, опрос, тест, кейс
11	Тема 11. Подходы к самоуправляющимся организациям в 21 веке.	ПК-40	Собеседование, кейс, практикующее упражнение

## 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

**Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний**

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

**Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений**

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«удовлетворительно»	затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

### 7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

#### *Тема 1. Организация как социально-экономическая система. Внутренняя и внешняя среда организации*

##### **1. Тест:**

Задание: выделите неверные, на ваш взгляд, положения в тесте.

Вопросы теста:

1. Управление является составляющей организации.
2. Академия наук не относится к непосредственному деловому окружению организации.
3. Набор функций управления не зависит от размеров организации.
4. В отношении организации управление играет координирующую роль.
5. Организация не относится к функциям управления.
6. Проектирование работы начинается с построения структуры организации.
7. Коммуникации являются важным организационным процессом.
8. Работа в организации не приводит к потере личной независимости в обмен на достижение цели.
9. Контроль качества относится к области управления маркетингом.
10. Конкуренция относится к области общего окружения организации.
11. Менеджеры – это те, кто принимают решения в организации.
12. Управление финансами заключается в учете и анализе финансовой информации о работе организации.
13. При традиционном подходе управление главным образом изучается через функции последнего.
14. Управление персоналом направлено на изменение организационной культуры.
15. Системный подход к изучению управления основан на измерении переменных, создающих внешнюю среду.
16. Организуясь, люди преследуют свои личные цели.
17. Изучение взаимосвязи между элементами системы являются основой ситуационного подхода к изучению менеджмента.
18. Менеджмент обязательно включает изучение взаимодействия человека и организации.
19. Управляя, менеджер выполняет набор важных информационных ролей.
20. Организовать управление означает управлять организацией.
21. Понятие менеджмент шире понятия управление.

##### **2. Кейс «Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном, мл.»**

Текст ситуации находится на кафедре и размещен в ЭОР «Modle».

Прочтите 2 раза ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Кто был лучшим менеджером, Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд

Мотор»)?

3. Хотя и сегодня «Дженерал Моторс» больше «Форда», обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему так?

4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

## ***Тема 2. Постановка целей и планирование в организации. Разработка и внедрение стратегии организации***

### ***1. Тест: Цели в управлении.***

Вопросы теста (неправильные зачеркнуть):

1. Организационные цели одинаковы у всех работников.
2. Критериальная основа цели организации лежит вне последней.
3. Цели организации описываются в основном в количественных терминах.
4. Прибыль не является целью некоммерческой организации.
5. Количество целей определяется размером организации.
6. Цели во многом определяют систему управления.
7. Цель организации – это сумма целей ее подразделений.
8. Иерархия целей в организации имеет линейную основу.
9. Миссия является средством достижения целей.
10. Более общая цель называется стратегией.
11. Политика описывает цели организации.
12. Метод управления по целям (УПЦ) – это обсуждение целей с подчиненными.
13. Оценка работы является функцией цели.
14. Повышение качества – это цель для любой организации.
15. Управление – это средство для организации.
16. Люди не воспринимают не свои цели.
17. Эффективность – это то, насколько достигнуты цели организации.
18. Для человека цели являются главной мотивирующей силой.
19. Операционные цели идеалистичны.
20. Цели должны быть одновременно реалистичны и совместимы.
21. Расшифруйте аббревиатуру SMART.
22. Все ли эти понятия: цели, миссия, видение – имеют финишную черту?.

### ***2. Кейс «Белл телефон компани».***

Текст ситуации находится на кафедре и размещен в ЭОР «Modle».

Прочтите 2 раза ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Как вписываются цели Дана и его рабочих групп в цепочку понятий «цель-средство-результат»?
2. Какие из рассмотренных в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?
3. Какие функции выполняют каждый из типов целей, приведенных в ситуации?
4. Каким методом происходило установление и согласование целей в подразделении Дана Бюрвила?
5. Какие элементы «управления по целям» использовались исследователями в ходе изучения проблемы?
6. Аргументированно объясните, почему группа «самооценки» проиграла?
7. Что бы вы посоветовали Дану использовать как количественное выражение показателя качества обслуживания?
8. Какие еще цели мог бы поставить перед собой Дан как менеджер одного из подразделений обслуживания телефонной компании?
9. Попробуйте расписать возможные цели по уровням этой телефонной компании: высшее руководство - обслуживающее отделение – обслуживающее подразделение –

группа обслуживания. Укажите при этом показатели их измерения и статус каждого уровня.

**3. Практикующее упражнение по определению главной цели коммерческой организации: прибыль или полезность?**

Задание: обсудите в группе и сделайте выводы, ответив на вопрос «Прибыль или полезность: что важнее?»

**4. Практикующее упражнение по выбору этапов постановки системы стратегического управления в организации.**

Задание:

1. Представьте себе, что Вы специалист по СУ и Вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование. *С чего Вы начнете свою работу:*

- а) с анализа финансового положения фирмы;
- б) изучения целей фирмы;
- в) досконального анализа деятельности высшего руководства;
- г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- д) анализа производственного потенциала фирмы;
- е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
- ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

2. Проранжируйте эти характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для СУ и очередности выполнения этапов.

**Тема 3. Проектирование организации и построение ОСУ. Управление производственными операциями.**

**1. Собеседование.**

**Вопросы для собеседования:**

1. В чем заключается разница между властью и полномочиями?
2. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления.
3. Назовите основные отличительные особенности линейных полномочий.
4. Опишите типы административно-управленческого аппарата.
5. Какие виды штабных полномочий бывают? Дайте их характеристики.
6. Каковы основные признаки линейно-функциональной структуры управления?
7. Назовите недостатки бюрократической структуры управления.
8. Опишите разновидности дивизиональных структур управления, их недостатки и преимущества.
9. Дайте краткие определения проектной и матричной организации.
10. Что такое «элемент» структуры управления и в каких формах он может быть представлен?
11. Какие виды связей существуют между элементами структуры?
12. Есть ли связь структуры управления с целями?
13. Дайте обобщенную характеристику типов структур управления.
14. Какие принципы принимаются за основу при построении структур иерархического типа?
15. Раскройте сущность структур органического типа.
16. Как можно оценивать эффективность структуры управления?
17. В чем состоит сущность линейных, функциональных, программно-целевых связей?
18. Какие виды структур управления Вам известны?
19. Какими достоинствами и недостатками обладает линейно-функциональная организационная структура управления?

20. Разделяете ли Вы точку зрения, согласно которой дивизиональная структура рассматривается как противоположность функциональной?
21. Какими деловыми качествами должны обладать матричные руководители и сотрудники с двумя непосредственными руководителями?
22. Согласны ли Вы с утверждением, что матричная структура должна вводиться только в случае крайней необходимости, так как двойная командная цепочка создает много проблем?
23. Что означает сетевой подход к структуре?
24. Как распределяются властные полномочия и ответственность в сетевой структуре?
25. Почему крупные корпорации организованы, как правило, в дивизиональные структуры?
26. Какие тенденции определяют направления совершенствования ОСУ в условиях инновационной экономики?
27. Почему клеточные структуры применимы главным образом в компаниях, занимающихся высокоинтеллектуальным бизнесом?
28. Охарактеризуйте преимущества и недостатки матричной структуры управления?
29. Охарактеризуйте достоинства и недостатки дивизиональных структур управления?
30. В чем состоит сущность бригадных структур управления?
31. Каковы главные отличия органических, или адаптивных, структур управления от иерархических?
32. В чем состоит сущность проектной структуры и чем она отличается от матричной структур управления предприятием?

**2. Тест: Проектирование организации (неправильное зачеркнуть).**

1. Проектирование организации «по продукту» связано с группированием работ вокруг ресурсов.
2. Механистический подход предполагает наличие стабильного и несложного окружения для организации.
3. Сочетание линейной и функциональной департаментизации в организации приводит к системе двойного подчинения.
4. Связи между работами в организации определяют ее структуру.
5. Функциональная департаментизация резко повышает качество продукции.
6. Механистические организации эффективны в опытно-экспериментальных работах.
7. Традиционные организации эффективно обслуживают массовое производство. Матричные организации страдают от функционализма.
9. Структура является способом организации системы.
10. Бюрократизм лежит в основе органического построения организации.
11. Дивизиональные структуры эффективно обслуживают диверсификацию.
12. Специализация в работе является переменной при проектировании организации.
13. Линейная департаментизация не препятствует росту организации.
14. Компания «Дженерал Моторс» первой применила органическую организационную систему.
15. Суверенитет личности может подойти органической системе.
16. Отделения в дивизиональных структурах могут работать как «центры прибыли».
17. Функциональная или техническая часть матрицы ответственна за выполнение рабочих операций.
18. Линейно-функциональные структуры известны своим динамизмом.
19. Групповая работа создает основу для перехода к матричной системе.
20. М. Вебер объяснил суть индивидуалистской организации.

#### **Тема 4. Коммуникации в организации.**

##### **Групповая динамика и командообразование**

##### **1. Собеседование по теме.**

##### **Вопросы для собеседования:**

1. Какие виды коммуникаций в организации существуют?
2. Какие виды информации вы знаете и какими свойствами они могут обладать?
3. Что является основными компонентами модели коммуникации?
4. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
5. Какие формы инновационного обмена вы знаете?
6. Опишите препятствия на пути межличностного информационного обмена.
7. Раскройте методы, которыми могут воспользоваться руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов?
8. Какие преграды возникают на путях обмена информацией в организациях?
9. Опишите методы, с помощью которых руководители могут повысить эффективность обмена информацией.
10. Определите значение коммуникации для эффективности управления.
11. Что включает понятие «организационная коммуникация»?
12. Определите, что такое «модель организационной коммуникации»?
13. Что понимается под корпоративной коммуникацией?
14. Дайте понятия внешней и внутренней коммуникации.
15. какие коммуникационные цели вы можете назвать?
16. Оцените коммуникационные средства организации.
17. Какой смысл вкладывается в понятие «эффективная коммуникация»?
18. Определите принципы построения коммуникационного процесса.
19. Какие коммуникационные навыки можно выделить на уровне индивида?
20. Какие индивидуальные характеристики человека влияют на формирование навыков социального общения?
21. Назовите известные вам средства передачи информации.
22. Охарактеризуйте содержание отдельных этапов и стадий коммуникационного процесса.
23. Каково значение обратной связи в коммуникационном процессе?
24. Дайте характеристику такому элементу коммуникационного процесса, как «шум».
25. Чем отличается вербальная коммуникация от невербальной?
26. Дайте характеристику нисходящим, восходящим и горизонтальным коммуникациям.
27. Дайте характеристику формальным и неформальным коммуникациям.
28. Поясните два типа неформальных каналов связи: «управление, основанное на выходах в народ» и «виноградная лоза».
29. Какие виды связей различают в коммуникационной сети?
30. Какие существуют устоявшиеся образцы, или типы командных коммуникационных сетей, для групп с централизованной и децентрализованной структурой?
31. Для чего нужно знание типов коммуникационных сетей?
32. Какая из коммуникационных сетей лучше обслуживает и интересы разбора конкретной ситуации преподавателем в классе?
33. Охарактеризуйте новые коммуникативные подходы: открытые коммуникации (принцип открытой книги) и диалог.
34. Какие существуют препятствия, или барьеры, снижающие эффективность коммуникационных потоков?

35. Охарактеризуйте барьеры межличностных коммуникаций.
36. Охарактеризуйте невербальные барьеры коммуникаций.
37. Охарактеризуйте организационные коммуникативные барьеры.
38. Перечислите основные источники организационных коммуникативных барьеров.
39. Какие бывают коммуникационные стили, с помощью которых индивид предпочитает строить коммуникации с другими индивидуумами?
40. Какие невербальные формы коммуникаций используют ваши: руководитель, преподаватель, коллеги, друзья, подчиненные?
41. Какие коммуникационные барьеры больше всего мешают вам повысить эффективность межличностной коммуникации?
42. Охарактеризуйте пять коммуникационных стилей межличностной коммуникации, по О. С. Виханскому.
43. Каким образом можно развить такой коммуникативный навык, как умение активно слушать?

**2. Тест: Коммуникации в управлении (неправильное зачеркнуть).**

1. Целью коммуникационного процесса является передача информации.
2. Кодирование идеи происходит в ходе ее формулирования.
3. Канал превращает идею в сообщение.
4. Одновременный обмен устной и письменной информацией обычно эффективен.
5. Декодирование происходит на этапе передачи сообщения.
6. Обратная связь облегчает передачу информации.
7. Шум искажает смысл сообщения на любом этапе коммуникационного процесса.
8. Семантика является межличностным барьером в коммуникации.
9. Время используется как невербальная коммуникация.
10. Умение слушать просто необходимо менеджеру.
11. Оценка работы – это способ обратной связи.
12. Коммуникации создают структуру организации.
13. Выбор средства сообщения ограничивается единственным каналом.
14. Между восприятием и коммуникацией нет прямой связи.
15. Принуждение не связано с сокрытием информации.
16. Обмен информацией предполагает ее восприятие.
17. Коммуникация – это передача информации от одного лица к другому.
18. Коммуницировать можно только с помощью нематериальных средств.
19. Формализация обедняет коммуникации.
20. Поставки являются формой коммуникации между организациями.

**3. Тест: Командообразование.**

1. Охарактеризуйте базовые основания командной работы:
  - а) интегрирующая роль руководителя команды (идейный и деловой лидер);
  - б) четкое и безальтернативное руководство со стороны вышестоящей организации;
  - в) идеология "общей судьбы" (единый "путь - цель");
  - г) полная и безоговорочная ориентация на интересы руководителя команды;
  - д) идейное единство (миссия – "кровная идея", "общее видение", ценностно-ориентированное единство).
2. Определите основные черты профессионального почерка команды (внутрикомандных отношений):
  - а) динамичный деловой стиль работы;
  - б) жёсткое единоначалие;
  - в) информационная открытость и адекватность;
  - г) ответственная исполнительская дисциплина (построенная на "понимании" и "приобщении");
  - д) исполнительность построенная на указаниях вышестоящих организаций;

3. Обозначьте характеристики команды как субъекта саморазвития:

- а) наличие "оппонентного круга" (своеобразный "круглый стол" для обсуждения "идей развития");
- б) определяющий фактор развития (саморазвития) команды – программа, спущенная "сверху";
- в) отсутствие некритической комплиментарности и поддержка деловых поступков;
- г) взаимообусловленное профессиональное воспитание (профессиональная идентификация "делай как я");
- д) главный стимул развития (и саморазвития) команды – материальный интерес;
- е) круговое лидерство (переходящая функция, личностная самореализация через общую целевую парадигму).

4. Назовите главное качество команды, определяющее её деловую и социальную устойчивость:

- а) исполнительность;
- б) жёсткая иерархия (соподчиненность);
- в) ответственная взаимозависимость (взаимная ответственность);
- г) четко выраженный и последовательно реализуемый материальный интерес.

5. Перечислите профессиональных лидеров деловой команды

6. Охарактеризуйте типы команд (можно привести любую классификацию, близкую Вам. Но важно, чтоб она выражала логику становления команды как совокупного субъекта деятельности)

7. Назовите главные качества команды как совокупного субъекта деятельности:

- а) совокупная компетентность;
- б) нерассуждающая исполнительность;
- в) умение подчиняться;
- г) активность;
- д) креативность;
- е) независимость друг от друга;
- ж) самоорганизация.

8. Назовите составляющие процесса командообразования:

- а) ситуативный подбор кадров (по принципу "из тех, кто тесть");
- б) критерии, спускаемые "сверху", вышестоящей организацией;
- в) управленческая философия руководителя его базовых личностных ценностей;
- г) алгоритм (последовательность этапов) становления вытекающий из специфики команды как организационной и социально-психологической общности.

9. Обозначьте этапы процесса командообразования:

- а) комплектование команды (на основе профессионализма и личной предрасположенности руководителя);
- б) подбор команды по критериям и инструкциям, выработанным традицией и одобренных вышестоящей организацией;
- в) сплочение команды на основе её миссии (делового кредо и стратегической цели);
- г) подписание рабочего контракта на основе поданного заявления;
- д) позиционирование (формирование ансамбля профессиональных лидеров – команды как совокупного субъекта деятельности);
- е) распределение работников по рабочим местам, согласно текущих списков рабочей силы;
- ж) становление команды (социальная зрелость, команда победительница).

10. Руководитель команды – это:

- а) лицо назначенное "сверху" (вышестоящей организацией);
- б) выдвигается "снизу" из состава рабочей группы (которой предстоит стать "командой");

в) самоопределяется на инициативной основе (целевое назначение, выборы, самовыдвижение и тд.), выступает организационным и идейным (содержательным) началом процесса командообразования.

**Критерии оценки результатов тестирования:** «зачтено» не менее 50% правильных ответов.

#### **4. Практикующее упражнение «Диагностика собственной роли в команде»**

**Задание:** по тесту Белбина определить собственную роль в команде.

### **Тема 5. Мотивация персонала организации**

#### **1. Собеседование по теме.**

##### **Вопросы для собеседования:**

1. Дайте определение мотивации.
2. Охарактеризуйте мотиваторы, приведите примеры.
3. Дайте характеристику стимулам, приведите примеры.
4. На какие характеристики деятельности человека мотивация оказывает воздействие?
5. Какие типы отношения к труду адекватны соответствующим системам трудовой мотивации?
6. Из каких четырех стадий состоит простейшая модель мотивации?
7. Какие четыре подхода к мотивации, по Р. Дафту, выделяют в теории управления?
8. Охарактеризуйте сущность содержательных теорий мотивации.
9. Чем отличаются процессуальные теории мотивации от содержания-тельных теорий мотивации?
10. Кратко охарактеризуйте теорию ожидания.
11. Охарактеризуйте теорию справедливости (равенства).
12. Кратко охарактеризуйте теорию подкрепления.
13. Какие четыре основных типа подкрепления различают в менеджменте. Дайте им характеристику.
14. Охарактеризуйте сущность материальной мотивации персонала.
15. Охарактеризуйте сущность нематериальной мотивации персонала.
16. Перечислите основные инструменты нематериальной мотивации.
17. Какие стандартные формы нематериальной мотивации применяются в российских компаниях?
18. Какие основные факторы влияют на удовлетворенность сотрудников?
19. При разработке эффективной системы оплаты труда и стимулирования на современных российских предприятиях каких основных принципов целесообразно придерживаться?

#### **2. Практикующее упражнение «Что вас мотивирует больше всего по пирамиде потребностей А. Маслоу?»**

**Задание:** Преподаватель раздает студентам вопросник из 20 вопросов, на которые они должны дать один ответ (утверждение) из следующих 7 возможных вариантов ответа:

- полностью положительно относитесь к утверждению + 3 балла
- положительно +2 балла
- не совсем положительно +1 балл
- не знаю 0 баллов
- не совсем отрицательно —1 балл
- отрицательно —2 балла
- полностью отрицательно —3 балла.

**Вопросы:**

1. Персональное повышение зарплаты производится тому, кто очень хорошо выполняет работу.

2. Более doskonaльное описание выполняемой работы является полезным, так как работник точно знает, что от него ожидается.
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании.
4. Руководитель должен уделять большое внимание физическим данным работников.
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы.
6. Индивидуальная пригодность (приспособленность, качества) к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника.
7. Безразличный контроль часто приводит к притуплению восприятия.
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе.
9. Для сохранения, закрепления работников важными факторами являются выплаты пособия при увольнении и страховые программы.
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интересной.
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают.
12. Менеджмент может продемонстрировать большой интерес в делах сотрудников путем поддержки вне рабочих мероприятий.
13. Гордость за работу является лучшим вознаграждением.
14. Работники хотят считать себя лучшими в выполняемой ими работе.
15. Взаимоотношения в неофициальных группах очень важны.
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы.
17. Возможность наблюдать высшее руководство важна для работника.
18. Работники любят, чтобы был минимум контроля при составлении программ работы и решении вопросов.
19. Безопасность работы важна для работников.
20. Для работника очень важно наличие хорошего оборудования.

**Ключ к заданию: Подсчет очков:**

Впишите набранные очки (баллы) в скобки в соответствии с номером каждого утверждения:

1. Исходные потребности:  $1+4+16+20 = ( ) + ( ) + ( ) + ( ) =$
2. Потребности безопасности:  $2+3+9+19 = ( ) + ( ) + ( ) + ( ) =$
3. Социальные потребности:  $5+7+12+15 = ( ) + ( ) + ( ) + ( ) =$
4. Потребности самоутверждения (самоуважения):  $6+8+14+17 = ( ) + ( ) + ( ) + ( ) =$
5. Потребности самовыражения:  $10+11+13+18 = ( ) + ( ) + ( ) + ( ) =$

***Тема 6. Принятие управленческих решений***

***1. Собеседование по теме.***

Вопросы для собеседования:

1. Чем отличаются запрограммированные решения от незапрограммированных?
2. Назовите известные вам подходы к принятию решений.
3. Определите этапы принятия рационального решения. При принятии каких решений может быть использован этот подход?
4. Охарактеризуйте три модели принятия решений.
5. Как влияет среда принятий решений на эффективность и точность?
6. Как личностные факторы влияют на принятие решений?
7. В чем проявляется необходимость моделирования принятия решений?
8. Раскройте содержание процесса управления.
9. Дайте характеристику основных элементов процесса принятия решений в организации.
10. Каким образом можно описать проблемную ситуацию?

11. Какие факторы необходимо учитывать, анализируя проблемную ситуацию?
12. Что такое критерии выбора решений и как они определяются?
13. Дайте определения допустимых, полезных и оптимальных решений.
14. Проанализируйте достоинства и недостатки индивидуального и группового принятия решений.
15. Какую роль играют методы управления в процессе принятия решений?
16. Связан ли выбор той или иной модели принятия решений с уровнями управления в организации?
17. Как влияет программированность решения на процесс его принятия? Рассмотрите это в отношении каждого из этапов данного процесса.
18. Что общего и различного в принятии решения на уровне индивида, группы и организации в целом?
19. Какие преимущества и недостатки имеются у консенсусного, единоличного, группового и коллективных решений?
20. Какая из моделей принятия решений больше подходит для некоммерческой организации?
21. какие этапы процесса принятия решений представляют для вас наибольшую сложность с точки зрения практического применения?
22. Приведите примеры использования целевого подхода «мы должны» - «мы хотим» для определения критериев успешного решения?
23. В чем положительная сторона метода эксперимента в выборе альтернативы при принятии управленческого решения? Приведите пример из практики.
24. Назовите решение, в принятии которого вы использовали интуицию. Попробуйте разъяснить, как в таком случае вы принимали решение?

## **2. Тест «Принятие решения».**

**(неправильное зачеркнуть).**

1. Считается, что решение – это и есть продукт управленческой деятельности.
2. Понятие «принятие решения» шире понятия «решение проблемы».
3. План является суммой решения по путям достижения организационных целей.
4. Уровень управления не определяет уровень ответственности за принятие решения.
5. Принятие правильных решений – это область науки.
6. Рациональная модель принятия решения способствует повышению организационной удовлетворенности.
7. Политическая модель в принятии решения связана индивидуальной максимизацией.
8. На стадии признания необходимости решения проводится оценка альтернатив.
9. Создание механизма обратной связи завершает стадию выработки решения.
10. Анализ и контроль важны для того, чтобы обеспечить выполнение принятого решения.
11. Содержание процесса принятия решения не зависит от степен и структурированности проблемы.
12. Сложность проблемы не является ключевой переменной в определении степени программированности решения.
13. Матрица Кепнера-Трегое используется для определения проблемы.
14. «Дерево решений» строится на различных вариантах просчета единственной альтернативы.
15. Разбор конкретной ситуации в плане – метод проведения эксперимента при выборе альтернативы.
16. Выполнение решения рождает новые проблемы.
17. Менеджер более высокого уровня должен больше времени тратить на обратную связь как этап процесса принятия решений.

18. Творчество не является прикладным воображением.
19. Интуиция более ориентирована на решение проблемы.
20. Г. Минцберг доказал, что при принятии решения чаще используется интуитивное мышление.

### **3. Кейс «Олимпик Той Компани».**

Прочтите 2 раза кейс и ответьте на вопросы, приведенные в конце ситуации.

Конкретная ситуация: «Олимпик Той Компани».

«Я ожидаю от всех менеджеров нашего подразделения действовать полностью рационально, принимая каждое отдельное решение»: заявила Элеонор Джонсон, вице-президент по маркетингу «Олимпик Той Компани». «Каждый из вас, не зависимо от занимаемой должности нанимался, чтобы быть профессиональным рационалистом и я ожидаю от вас не только знать, что вы делаете и почему, но и соблюдать правильность в принятии решений. Я знаю, что к то-то сказал, что хороший менеджер нуждается только в том, чтобы быть правильным в более половины принятых им решений. Но для меня этого недостаточно. Я соглашусь признать только случайно сделанную вами ошибку, и то, если она была за пределами вашего контроля. Но я никогда не пойму вас, если вы будете действовать нерационально».

«Я согласен с вашей идеей, Элеонор, - сказал Джилл Голдберг, ее менеджер по рекламе, - я всегда пытался быть рациональным и логичным в моих решениях. Однако я был бы вам благодарен, если бы вы помогли мне точно объяснить, что такое действовать рационально».

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Объясните, как вице-президент по маркетингу мог бы описать, что включается в принятие рационального решения.
2. Если бы Джилл Голдберг после вашего объяснения заявил, что не может быть полностью рациональным, то, чтобы вы предложили в качестве ответа?

### **4. Практикующее упражнение «Программированные и незапрограммированные решения».**

Задание:

а) определите, к какому типу принадлежат решения, указанные ниже: ненужное зачеркнуть. П – программируемые решения; Н – непрограммируемые. Время: 8 минут.

б) В созданных преподавателем группах студенты на основе индивидуальных решений обсуждают и вырабатывают групповой ответ на основе консенсуса. Время: 20 минут.

в) Представители групп докладывают и объясняют ответы групп и то, как они к ним пришли. Время: 17 минут.

П Н 1. Замена износившегося оборудования завода.

П Н 2. Реорганизация министерства экономики.

П Н 3. Введение системы оценок для студентов вуза (рейтинговой системы БАРС)

П Н 4. Диверсификация по новым продуктам в компании.

П Н 5. Строительство нового учебного корпуса в университете.

П Н 6. Приобретение нового экспериментального оборудования в лаборатории клиники.

П Н 7. Разработка системы оплаты за выслугу лет в госучреждении.

П Н 8. Подготовка процедуры приема больных в клинике.

### **5. Наименование оценочного средства 5: обсуждение 7 мини-ситуаций по теме «Принятие решений».**

Задание: прочитайте 2 раза эти ситуации и выберите ответы по ним. Текст ситуаций имеется на кафедре и выложен в ЭОС «Moodle», а также в учебной литературе: Набиев Р.А., Локтева Т.Ф., Вахромов Е.Н. Менеджмент. Практикум. М.: Финансы и статистика,

## **Тема 7. Власть, влияние, лидерство**

### **1. Собеседование по теме.**

#### **Вопросы для собеседования:**

1. В чем различие между управлением и лидерством?
2. Как соотносятся между собой власть, руководство, влияние и лидерство?
3. Дайте определение власти.
4. Дайте краткое описание основных типов власти.
5. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?
6. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
7. Дайте краткое описание концепции баланса власти между руководителем и подчиненными.
8. В чем суть трех основных подходов к изучению проблемы лидерства?
9. Определите автократичный, демократичный и либеральный стили руководства.
10. В чем отличие стилей руководителя, ориентированного на работу, и руководителя, ориентированного на человека?
11. Каковы четыре системы стилей лидерства по Лайкерту?
12. Что включает в себя управленческая решетка?
13. Опишите существующие ситуационные модели лидерства.
14. В той ситуации, в которой вы находитесь (учитесь или работаете), кто-то имеет власть по отношению к Вам. На чем строится власть этого «кто-то» и какие источники власти он или она используют? Объясните каждый из источников.
15. Какими источниками власти пользуетесь Вы в отношении своего преподавателя или начальника? Объясните.
16. Пытались ли Вы когда-либо повысить эффективность своей власти по отношению к кому-либо? Как Вы это делали? Объясните.
17. Попробуйте проранжировать источники власти по уровню управленческой иерархии.
18. Какая комбинация источников власти создает лидерскую модель?
19. Считая кого-то из индивидов лидером в конкретной ситуации, покажите, какими источниками власти он или она пользуются под влиянием этой роли в организации.
20. Опишите модель харизматического лидера. Приведите примеры из практики. Объясните, почему вы выбрали именно этот пример?

### **2. Тест «Власть и влияние».**

#### **(неправильное зачеркнуть).**

1. Влияние – это вещественное и нравственное действие.
2. Власть является влиянием в сторону изменения поведения.
3. Власть руководителя не зависит от степени свободы подчиненного.
4. Власть не существует, если ею не пользоваться.
5. Власть является способностью, но не возможностью влиять на других.
6. Власть используется как социальный термин.
7. Понимание отношения власти ситуационно.
8. Авторитет строится только на неформальной власти.
9. Должностная основа власти строится на ситуационном ее делегировании вниз по иерархии управления.
10. Харизма не влияет на формирование личностной основы власти.
11. Личностная основа власти находится в руках вышестоящего начальника.
12. Основа власти – это то, через что определенная власть используется.
13. Специализация ограничивает экспертную власть.

14. Право на власть может быть единственным источником власти.
15. Власть информации и экспертная власть связаны способностью использовать имеющиеся данные.
16. Право принятия решения как власть принадлежит только руководителю.
17. Вознаграждение и принуждение ослабляют власть.
18. Ресурсы и связи неэффективны применительно к формированию источников власти.
19. Лидерство связывается с эффективностью влияния.
20. Лидерство использует власть для достижения целей организации.

### ***3. Кейс «Использование власти в отрасли, производящей компьютеры».***

Текст ситуации: Уильям Х. Гейтс возможно является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей ПК. В 1980 году в его компанию Майкрософт обратилась корпорация IBM относительно разработки операционной системы для ее нового ПК. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, Майкрософт смогла предложить IBM теперь всем известную программу MS/DOS, которая используется во всех ПК IBM и совместимых с ними.

Впоследствии Майкрософт стала буквально незаменимой в области компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах IBM и APPLE. Под руководством Гейтса компания Майкрософт установила стандарты для программ, управляющих сетями ПК и периферийных устройств. Уже разработана ОС для 2 и последующих поколений ПК IBM-OS/2.

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали Макрософт крупнейшей компанией по разработке мат.обеспечения США, а Гейтса миллиардером. Согласно журналу «Уолл Стрит Джорнал», «эта стратегия основывается исключительно на силе и воле господина Гейтса (ему тогда был 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные ПК, которые на каждом шагу пользуются услугами Майкрософта».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 году, когда Джон Скалли из APPLE разрабатывал язык MACBASIC для своего ПК Макинтош, Гейтс пригрозил остановить действие купленной APPLE лицензии на использование программ, которые Майкрософт разработала для APPLE-II, если Скалли не закроет проект MACBASIC. Учитывая, что дела с линией Макинтош тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии APPLE-II, Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей ПК. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Они ждут не дождутся, когда IBM решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и Майкрософт прекратит свои отношения с ним.

Вопросы к ситуации:

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?
2. какой тип власти он использует?
3. Использует ли Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение работников в принятие решений?

## ***Тема 8. Методы управления. Контроль и контроллинг в организации***

### ***1. Собеседование по теме.***

**Вопросы для собеседования:**

1. Перечислите элементы контроля.
2. Назовите факторы, обуславливающие необходимость проведения контроля.
3. Из чего состоит система контроля в организации?
4. Какие функции выполняет заключительный контроль?
5. Определите основные этапы контроля.
6. В каких случаях следует пересматривать стандарты?
7. Дайте характеристик эффективности контроля.
8. Определите содержание экономических методов управления.
9. В каких ситуациях организационно-распорядительные методы эффективны, а в каких – нет?
10. Что включают социально-психологические методы управления?

**2. Тест по теме.**

1. Контроль, осуществляемый в ходе проведения работ:
  - а) предварительный;
  - б) заключительный;
  - в) текущий.
2. Какое поведение выберет работник при контроле его деятельности:
  - ориентированное на контроль;
  - сопротивление контролю;
  - верны оба ответа,
3. Роль обратной связи в управленческом цикле выполняет:
  - планирование;
  - организация;
  - мотивация;
  - контроль;
  - регулирование;
  - учет.
- 4....контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем (введите ответ).
5. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является:
  - баланс;
  - бюджет;
  - финансовый отчет за прошедший период времени;
  - заключение аудиторской проверки.
6. К экономическим методам управления не относится:
  - кредитная политика;
  - хозрасчет;
  - инструктаж;
  - балансовый метод.
7. Социально-психологические методы закладывают в организации основы формирования:
  - инфраструктуры;
  - иерархии;
  - порядка;
  - культуры.
8. Для повышения эффективности действующей в организации системы стимулирования деятельности сотрудников руководитель должен преимущественно использовать методы управления:
  - мотивационные;
  - социально-психологические;

- экономические;
- организационно-распорядительные.

9. Контроль является эффективным, если:

- предотвращает отклонения от плана;
- обеспечивает дисциплину;
- его результаты превышают затраты на него;
- способствует выработке новых стандартов.

10. Термин .... в теории менеджмента обозначает процесс, при помощи которого руководство получает информацию о состоянии дел по выполнению плана в ходе решения управленческих задач:

- контроллинг;
- планирование;
- учет;
- налзор.

11. Одновременно на социальные и материальные интересы людей могут оказывать влияние методы управления:

- социально-психологические;
- организационно-распорядительные;
- интеграционные;
- экономические.

12. В функцию контроля входят:

- разработка стандартов (эталонов);
- сравнение результатов контроля с эталоном;
- разработка мероприятий, необходимых для достижения целей.

13. деловые игры и кейсы следует отнести к мет одам управления:

- социально-психологических;
- финансовым;
- педагогическим;
- экономическим.

14. Можно ли сказать, что стандарты – это конкретные цели, которые должны быть достигнуты и в отношении которых осуществляется контроль полученных результатов:

- да;
- нет.

15. К социально-психологическим мет одам управления можно отнести:

- издание методических указаний по выполнению работ;
- разработку положения об отделе стратегического планирования;
- медицинское обслуживание в организации;
- премирование сотрудников.

### ***3. Наименование оценочного средства 4: изучение мет одических рекомендаций по уточнению понятий контроллинга.***

Термин «контроллинг» произошел от английского глагола to control (контролировать, управлять, наблюдать), но контроллинг нельзя отождествлять только с функцией контроля. Все исследователи сходятся в одном: контроллинг – важнейшая функция управления и поддержки менеджмента. По мнению российских ученых, контроллинг не подменяет собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Определение Данилочкиной Н.Г.: Контроллинг (управление управлением) является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления.

Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием. Для обеспечения этого

контроллинг должен выполнять следующие функции:

- координацию управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
- информационную и консультационную поддержку принятия управленческих решений;
- создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
- обеспечение рациональности управленческого процесса.

Контроллер является своего рода экономическим лоцманом, или штурманом фирмы, который с помощью количественной информации помогает капитанам функциональных направлений – сбыта, НИОКР, производства, снабжения уверенно вести свой корабль в беспокойном море бизнеса. Контроллер не контролирует, а заботится о том, чтобы каждый мог контролировать себя сам в процессе достижения поставленных руководством фирмы целей.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Контроллинг: понятие. Цели, задачи.
2. Характеристика концепций контроллинга.
3. задачи и инструменты системы контроллинга.
4. Служба контроллинга и варианты ее построения.
5. Требования, предъявляемые к контроллеру.
6. Виды контроллинга: стратегический и оперативный.
7. Инструменты стратегического контроллинга.
8. Инструменты оперативного контроллинга.
9. Оперативный контроллинг: его особенности и показатели.
10. Взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга.

***Тема 9. Социально-психологические аспекты управления. Концепция общих ценностей общества и бизнеса.***

***1. Собеседование по теме.***

***Вопросы:***

***1. Какие цели из перечисленных ниже являются главными для российских коммерческих организаций?***

- максимизация прибыли (речь идет, прежде всего, о текущей прибыли);
- максимизация акционерной стоимости, приумножение капитала для собственников;
- максимум управленческого вознаграждения менеджеров (бонусы);
- поведенческие цели;
- социальная ответственность.

2. Так ли, что в последние годы для успешных западных компаний первичной целью бизнеса становится увеличение материальной заинтересованности своих акционеров, т. е. максимизация курсовой стоимости акций компании. Другие цели менее важны по сравнению с ростом стоимости бизнеса компании, отдачи на капитал, как в долгосрочной перспективе, так и в текущий момент.

3. Какая из двух целей: максимизация прибыли и максимизация стоимости представляет краткосрочную задачу, а какая долгосрочную цель?

4. Как вы относитесь к проблеме, которая сегодня встает перед менеджерами современных компаний в 21 веке – что важнее прибыль или полезность?

5. Как вы считаете, правы ли исследователи, утверждающие, что ряд современных тенденций показывает, что все-таки человечество движется от эгоизма к альтруизму, или наоборот?

6. Какие современные мировые компании поняли за 200 лет капитализма, что прибыль — это необходимое, но не достаточное условие существования бизнеса, а цель

человеческой жизни — приносить пользу другим?

7. Вы согласны с целью компании АВВ – «сделать экономический рост и повышение уровня жизни реальностью для всех народов мира», которая подчеркивает новую философию компании, которая стимулирует работников к совместной коллективной работе и разделению общих целей и ценностей?

8. Как вы относитесь к известному высказыванию генерального менеджера компании Вестингауз (уже ушедшей с рынка) Р. Кирби, который утверждал, что готов уволить собственную мать, если она не достигнет установленных для нее показателей?

9. Устарела ли философия бизнеса в компании, когда ее персонал действует в одиночку и только в собственных эгоистических интересах, а компания теряет свою сущность как социального института, создающего стоимость, и становится агентом разрушения общественного благосостояния?

10. Какую сторону вы поддерживаете в дебатах, проходящих сейчас в российской бизнес-среде, на тему: «Какова главная цель бизнеса: извлечение прибыли или работа на пользу общества?»

11. Как вы относитесь к относительно новой точке зрения, что бизнес – это, прежде всего формула: «польза с прибылью», где понятие «польза» на первом месте. Иными словами, задача бизнеса – производить добавленную ценность и получать за это деньги. Только бизнес, сосредоточенный на потребителе, получает все: и прибыль, и статус, и самореализацию.

12. Правда ли, что такой феномен мировой экономики начала 21 века как социальное предпринимательство вырос из популярной в 90-х годах 20 века концепции устойчивого развития и таких социальных практик, как добросовестная торговля, инклюзивные бизнес-модели и концепции «Основание пирамиды» К. Прахалада? Охарактеризуйте эти концепции.

13. Так ли, что добросовестная торговля – это общественное движение, поддерживающее стандарты международного, трудового экологического и социального регулирования, а также общественная политика в отношении воздания равных условий для участия в рыночных отношениях мелких фирм наряду с крупными компаниями?

14. Так ли, что Концепция инклюзивных бизнес-моделей используется в проектах Программы развития ООН и предполагает включение малообеспеченных людей на разных этапах цепочки создания ценности как в качестве потребителей и клиентов, так и сотрудников, производителей и предпринимателей?

15. Так ли, что автор концепции «Основание пирамиды» М. Портер утверждает, что в основании мировой экономической пирамиды находятся 5 млрд. человек, чей ежедневный доход составляет менее 2 долл. в день, но лишь около 2 млрд. человек (верхняя ее часть) могут позволить себе покупать товары по средней или высокой цене, остальные же (около 5 млрд.) живут за чертой бедности? Автор концепции предлагает бизнесу перестать рассматривать их как бремя и увидеть в них предпринимателей и потребителей, что откроет большие возможности не только для них, но и для самого бизнеса.

16. Как вы относитесь к определению социальной ответственности и где она прописана?

«Социальная ответственность (socialresponsibility) – ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;

- интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях» (ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности», п.2.18.).

17. Более ли распространена классификация КСО, предложенная в работе М. Халме и Дж. Лаурела? Согласно их классификации КСО включает филантропию (благотворительность), КО-интеграцию и КО-инновацию (КО-корпоративная ответственность).

18. Знаете ли вы, что КСО первого вида кроме благотворительности (пример фирмы МакДональдс, которая уже много лет 5% ежегодной прибыли отчисляет на программы детям-инвалидам), предполагает проведение краткосрочных и одноразовых акций, направленных на улучшение пошатнувшейся репутации компании, укрепление доверия к ней со стороны государства и общества. В Индии поправки к Закону о компаниях (Companies Act), принятые в 2013 году, стали обязывать индийский бизнес вкладывать в программы «корпоративной социальной ответственности» (КСО) не менее 2% от чистой прибыли.

19. Знаете ли вы, что КО-интеграция исходит из того, что межфирменное сотрудничество, т.е. совместное использование ресурсов других организаций для создания экономической и социальной ценности продуктов дает синергетический эффект, поскольку улучшаются характеристики основных бизнес-процессов предприятия, растут продажи, снижаются издержки. К примеру, компании Данон и Адидас совместно с Грэмин Банк запустили в Бангладеш производство дешевых, но качественных фирменных товаров, доступных бедным слоям населения.

20. Знаете ли вы, что КО-инновация предполагает внедрение продуктовых и технологических инноваций для решения конкретных социальных и экологических проблем. Данное направление КСО пока отстает в своем развитии от первых двух.

21. Что вы знаете об относительно новой концепции общих ценностей – общества и бизнеса, которую предложил М. Портер и М. Креймер в 2011 году?

22. Кто является инициатором в этой связке – бизнес или общество?

23. Знаете ли вы, что в отличие от программ КСО и различных благотворительных проектов, инициативы концепции общих ценностей (CSV) предоставляют возможность взаимовыгодного сотрудничества бизнеса и общества. Они не дополняют основную деятельность предприятия, а являются неотъемлемой частью и коммерчески выгодным элементом стратегии предприятия.

24. Согласны ли вы с тезисом, что стратегии «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) вносят существенный вклад в решение экологических и социальных проблем, и одновременно с этим помогают бизнесу осваивать новые рынки, повышать производительность труда и развивать партнерские отношения с ключевыми стейкхолдерами?

25. Что собой представляют собой общие, или разделяемые ценности, – принципы и методы работы, которые усиливают конкурентоспособность компании и одновременно улучшают экономические и социальные условия тех регионов, в которых она работает?

26. Согласны ли вы с тем, что бизнес должен увидеть зависимость между благополучием общества и целью бизнеса, и выбирать те направления деятельности, которые важны для улучшения жизни всего общества?

27. Так ли, что если зарубежные компании все полнее и глубже начинают осознавать все преимущества концепции общих ценностей, то отечественный бизнес до сих пор решение социальных проблем оставляет властям и некоммерческим организациям (НКО)?

28. Знаете ли вы, что все больше компаний начинает проникаться идеей социальной ответственности бизнеса и концепцией общих ценностей? Но практика свидетельствует, что многие российские организации отводят социальным проблемам в лучшем случае третье место, после собственников и клиентов. По данным исследования Ассоциации менеджеров России, 47 % менеджеров высшего звена весьма широко

трактуют элементы корпоративной социальной ответственности, относя к ней и четкую уплату налогов (11%), и выплату более высокой зарплаты (17%), и обеспечение рабочими местами (8%), и поддержку социальных программ (24%), и защиту окружающей среды (11%) и т.д.

29. Можно ли посчитать, что идея общих для бизнеса и общества ценностей воспринимается как новый путь к экономическим успехам, поскольку коммерческими организациями стоимость в рамках концепции общих ценностей (КОЦ) производится таким образом, что одновременно создается необходимое обществу благо, удовлетворяются его потребности или решаются его проблемы?

30. Как вы относитесь к следующим тезисам?

Бизнес служит обществу, а не наоборот, и он должен нести определенную ответственность и соответствовать ожиданиям общества. Бизнес, который в последние годы все чаще называли главным виновником всех проблем, научившись создавать нужное обеим сторонам – и бизнесу, и обществу, получит новый шанс для своей реабилитации. Если компании будут оценивать свои решения и возможности с точки зрения концепции общих ценностей (КОЦ), тогда появятся новые подходы, будет создано больше инноваций и будет расти производительность труда, а общество начнет получать больше благ. Предлагаемый этими учеными подход шире смотреть на создание стоимости в условиях, когда истощаются природные ресурсы, а работники и граждане начинают глубже осознавать свои права, позволит бизнесу, как уже показывает опыт передовых компаний (GE, IBM, Unilever, Nestle), получать больше прибыли, преумножая блага для общества, а не лишая их. Стремление компаний к получению прибыли, ставшее извечным поводом для критики, может стать «двигателем прогресса» и полноценным источником мотивации для поиска инновационных подходов к решению самых сложных проблем человечества.

Чтобы вернуть бизнесу прежнее доброе имя, бизнес должен создавать новые рабочие места, более внимательно замечать и учитывать важнейшие нужды потребителей и воздействие внешних факторов таких как: истощение природных ресурсов, уязвимость основных поставщиков, высокий уровень бедности в неблагополучных регионах и развивающихся странах. По мнению П. Друкера, «подлинная «социальная ответственность» заключается в «укрощении дракона», т.е. в превращении социальных проблем в экономическую возможность и экономическую выгоду, в производственные мощности, компетентность персонала, хорошо оплачиваемую работу и, наконец, богатство».

Осознание принципов КОЦ и их реализация предполагает возможность получать прибыль, помогая обществу одновременно решать его проблемы, а это должно послужить важнейшим источником роста экономики в каждой стране, тем более в условиях посткризисных явлений. Применение концепции общих ценностей российскими предприятиями должно заставить их иначе воспринимать своих клиентов, исследуя еще не удовлетворенные потребности и не освоенные рынки, а также по-новому учитывать влияние внешних факторов на их бизнес. Подобный новый взгляд на свой бизнес, когда главным становится не традиционная погоня за снижением затрат и повышением качества продукции, приводит к тому, что конкурентные преимущества, появившиеся у компаний благодаря учету интересов общества и местных сообществ, на деле оказываются более устойчивыми и долговременными, чем обычные.

Современная практика свидетельствует, что топ-менеджмент некоторых предприятий, стремящийся к максимизации текущей прибыли в краткосрочном периоде, полностью забывает о социальной ответственности бизнеса, не говоря даже об идее общих ценностей. В результате амбиций и непрофессионализма, либо тривиального стремления к краткосрочной наживе, современные российские руководители бизнес-компаний крайне мало внимания уделяют социальной ответственности бизнеса. Подобная

социальная безответственность сохранилась и сейчас в условиях санкционной экономики и пандемии, характеризующихся экономической нестабильностью.

31. Есть ли взаимосвязь в концепции общих (разделяемых) ценностей и социального предпринимательства, как считает А.Н. Юрай? Под социальным предпринимательством он понимает безубыточную предпринимательскую деятельность, движимую основной миссией компании – создание социальной ценности – и направленной на решение проблем общества.

32. Вы согласны, что связь между концепцией общих ценностей и социальным предпринимательством, несомненно, есть, когда предприятие создает направление (товарную линию), которое не приносит «сверхприбыль», но является самокупаемым и обеспечивает важный социальный эффект.

## ***Тема 10. Управление человеческим капиталом в организации.***

### ***1. Обзор эволюции концепции УЧР.***

**Задание:** прочтите предложенный материал по теме и ответьте на вопросы в заключение материала.

В процессе становления научных основ менеджмента поэтапно формировалось несколько теоретических концепции, отражающих роль и значение деятельности человека в организации:

В первых концепциях использования трудовых ресурсов (конец XIX в. - 30-е гг. XX в.), с позиции типов взаимосвязей, сопровождающих совместную деятельность, как принципов деятельностного подхода (множество субъект-объектных и субъект-субъектных отношений) - отражена доминирующая позиция субъект-объектных отношений (С-О): люди рассматриваются исключительно как объект производственной сферы наравне с материальными факторами производства. В такой парадигме «причиной активности» (субъектом) выступает руководитель, менеджер, а «предметом, на который направлена активность» (объектом) - работник как один из средств производства, «совокупность действий и операций».

С 30-е гг. XX в. В концепциях использования трудовых ресурсов - расширяются представление о производственных отношениях и смещается центр внимания теоретиков и практиков управления в сторону межличностных отношений, сопровождающих совместную деятельность и исследование механизма субъективации объекта (С—СО). Общепризнанным становится утверждение о том, что деятельность протекает не только по линии субъект-объект (С—О), но и по линии субъект – объект с возможностями субъект (С—СО). В качестве субъекта выступают руководители, а объекта с возможностями субъекта - подчинённые Иерархия и бюрократия - механизмы, определяющие взаимоотношения между людьми.

С 60-е гг. XX в. формируется концепция «управление персоналом», в рамках которой человеческий фактор начинает рассматриваться в качестве важного фактора производства и особое значение приобретает ценностная составляющая совместной деятельности людей. Начинают постепенно учитываться типы взаимосвязей, опосредующих совместную деятельность людей — «субъективация объекта» (С—СО) и «объективация субъекта» (С—ОС), характеризуют определенные «аспекты ценностных отношений». Т.е. в роли субъекта и объекта управления могут выступать как подчинённые, так и руководители. Соответственно, с позиции деятельностного подхода, в менеджменте начинают происходить важные изменения в представлениях об управлении совместной деятельностью:

С 80-е гг. XX в. создаётся целостная концепция «управления человеческими ресурсами», как одна из современных школ менеджмента. В рамках данной концепции человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), и даже не как невозобновляемый ресурс, а как полноправный соучастник совместной деятельности.

Таким образом, в рамках постиндустриальной экономической системы сложились следующие концепции управления:

- первая - управление персоналом, в соответствии с которой человек - субъект организации и особый объект управления, который не обязательно рассматривается как ключевой организационный ресурс;
- вторая - управление человеческими ресурсами, в рамках которой человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как ключевой ресурс организации;
- третья – управление человеческим капиталом..

## **2. Опрос по теме.**

### **Контрольные вопросы для опроса по теме.**

1. Сформулируйте определение понятий: «управление человеческими ресурсами», «HRM или HR-менеджмент», «стратегический менеджмент», «субъект управления человеческими ресурсами», «объект управления человеческими ресурсами», «охота за головами (headhunting)», «человеческий капитал», «социальный капитал».
2. В чём заключается важность и основная цель управления человеческими ресурсами организации?
3. Как «управление человеческими ресурсами» соотносится с стратегическим менеджментом и инновационным менеджментом?
4. Кто является субъектами управления человеческими ресурсами?
5. Какие основные характеристики концепции управления человеческими ресурсами?
6. Каковы предпосылки возникновения концепции управления человеческими ресурсами в современном менеджменте?
7. В чём заключается суть теорий человеческого и социального капитала?
8. Опишите концептуальную основу Школы управления человеческими ресурсами?
9. Какие основные международные аспекты управления человеческими ресурсами в контексте процессов глобализации?

### **3. Тест по теме:**

1. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:

- a. да;
- b. иногда;
- c. нет.

2. Трудовой потенциал - это:

- a. это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- b. это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;
- c. способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

3. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:

- a. должностной инструкцией;
- b. оценочным листом сотрудника;
- c. листом интервьюера;
- d. анкетой работника.

4. Маркетинг персонала - это:

- a. вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;

b. такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;

c. анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.

d. анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий; e. формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

5. Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:

a. верно все;

b. частично верно;

c. неверно.

6. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:

a. перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;

b. прекращение приема на работу;

c. заключение краткосрочных контрактов;

d. переобучение персонала;

e. использование гибких режимов работы;

f. использовать лизинг рабочей силы.

7. Как добиться увеличения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к дополнительному найму со стороны (при необходимости укажите несколько вариантов):

a. использовать переработки рабочего времени;

b. использовать лизинг рабочей силы;

c. использовать гибкое рабочее время;

d. использовать контракты на конкретную работу.

8. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

a. численную адаптацию рабочей силы;

b. функциональную адаптацию рабочей силы;

c. дистанционную адаптацию рабочей силы;

d. финансовая адаптация рабочей силы;

e. лизинг рабочей силы.

9. Способность организации изменять и приводить профессионально-квалификационную структуру своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет:

a. численную адаптацию рабочей силы;

b. функциональную адаптацию рабочей силы;

c. дистанционную адаптацию рабочей силы;

d. финансовая адаптация рабочей силы;

d. лизинг рабочей силы.

10. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня представляет использование:

a. стандартных режимов работы;

b. гибких режимов рабочего времени;

с. частичной занятости.

#### **4. Кейс по теме.**

**Кейс:** Рассмотрите ситуацию и ответьте на вопросы: Джон Перкинс (возраст — 50 лет) более десяти лет занимал должность помощника менеджера филиала одного из крупных американских банков. Джон не отличался интересом к работе, поэтому менеджер, которому он в данный момент подчинялся, старался сделать все, чтобы избавиться от некомпетентного сотрудника, переводя его во вновь открываемый филиал (за время работы Джон сменил восемь городов). Менеджер девятого, попытка которого избавиться от Джона не удалась, решил попытаться «достучаться» до сотрудника. Ему было известно, что Джон не имеет материальных проблем, потому что получил приличное наследство и владеет несколькими многоквартирными домами, которыми управляет жена. Двое его детей закончили колледж и имели хорошие доходы. Таким образом, материальные потребности Джона были удовлетворены. Время от времени Джон развивал на работе бурную деятельность, но через несколько недель его вновь охватывала апатия. После тщательного анализа ситуации менеджер пришел к выводу, что, хотя потребности Джона в материальных ценностях удовлетворены, он, возможно, нуждается в большем признании; руководитель начал работать в этом направлении. В первую годовщину открытия филиала менеджер устроил вечеринку для сотрудников. Он попросил кондитера приготовить большой торт и кремом вывести на нем финансовый коэффициент, характеризовавший работу «трудного» подчиненного. Признание заслуг и поддразнивание коллег произвели на Джона большое впечатление. Дальнейшие усилия менеджера в том же направлении привели к существенному изменению поведения сотрудника, и через два года Дж. Перкинс занял пост менеджера другого филиала.

- 1) В чем основная заслуга «девятого» менеджера, который попытался «разбудить» человеческий капитал Перкинса?
- 2) Какие методы и приемы из «арсенала» HR-менеджмента он применил в работе с Джоном Перкинсом?
- 3) Какие потребности подчиненного удовлетворил менеджер для того, чтобы достичь выгодного для обеих сторон результата?

#### **Тема 11. Подходы к самоуправляющимся организациям в 21 веке.**

##### **1. Собеседование по теме «Новые версии менеджмента в 21 веке».**

1. Согласны ли вы с тем, что необходимо развитие нового понимания сущности и задач управленческой деятельности, что нужно пересмотреть основные принципы и методы современного менеджмента, применительно к новым условиям начала 21 века?

2. Соответствуют ли принципы менеджмента в своем современном виде, зародившегося более ста лет назад, экономическим реалиям 21 века, поскольку версия «Менеджмент 1.0» себя исчерпала как парадигма индустриальной эпохи, которая держалась на принципах стандартизации, специализации, иерархии, контроля и верховенства интересов собственников?

3. Не пора ли признать, что менеджмент, основы которого были заложены в конце 19 века, выработал свой запас прочности, что с нынешними управленческими методиками предприятия обречены на вымирание в скором будущем?

4. Согласны ли вы с тем, что сейчас в менеджменте нужны большие дерзновенные цели, которые заставят руководителей современных предприятий искать принципиально новые способы мобилизации и организации человеческих возможностей?

5. Как же в условиях стремительных перемен перестроить всю систему управления в организациях, чтобы они не только хорошо работали и достигали поставленных целей, но и в равной мере легко подстраивались бы под новые условия и были бы жизнестойкими?!

6. Как компаниям разрабатывать и внедрять инновации, чтобы идти в ногу со временем и получать хорошую прибыль?

7. Что нужно делать организациям, чтобы люди проявляли инициативу и трудовое рвение?

8. Когда и где прошла международная конференция, организованная The Management Lab при поддержке McKinsey&Company, на которой была выработана концепция «Менеджмент 2.0: новая версия для нового века», в которую вошли 25 самых масштабных задач, стоящих перед менеджментом 21 века?

9. Согласны ли вы с тем, что среди 25 идей не было взаимоисключающих или всеохватных и многие задачи пересекаются?

10. Согласны ли вы с участниками конференции, которые сошлись на том, что важнее всего первые десять задач из этих 25 и на первом месте поставлена задача – ставить высокие цели, которые должны быть нацелены на решение социально значимых и благородных задач, а не максимизация текущей прибыли, как сейчас?

11. Знаете ли вы, что на втором месте оказалась задача руководствоваться идеей корпоративной ответственности, что означает, что менеджмент будущего должен учитывать интересы не только высшего руководства и акционеров, но и своих сотрудников и местных сообществ, т.е. чутко улавливать потребности общества в целом?

12. Знаете ли вы, что на третьем месте была поставлена задача изменения философии менеджмента, предполагающая, что организации будущего должны легко адаптироваться к любым новым условиям, постоянно развивать инновации, быть социально ответственными, черпая идеи из разных областей знания?

13. Знаете ли вы, что на четвертом оказалась такая революционная задача, как отказ от традиционной иерархии и замена ее «естественной», при которой статус и степень влияния напрямую зависят не от должности, а от вклада в работу.

14. Согласны ли вы с тем, что основные масштабные задачи, стоящие перед менеджментом 21 века согласно новой версии «Менеджмент 2.0», заключаются не только в постановке высоких целей, нацеленных на социально значимые и благородные задачи, не только в необходимости учитывать интересы акционеров и высшего менеджмента, а также своих сотрудников и местных сообществ, но и в замене традиционной иерархии «естественной» иерархией, при которой статус и степень влияния зависят не от должности, а от вклада в работу, когда надо делать ставку на самоконтроль каждого, на построение системы контроля по горизонтальному принципу и когда важнее всего оценка коллег?

15. Знаете ли вы суть версии «Менеджмент 3.0.» Ю. Апелло или Модель 6-главого «монстра», основанную на теории сложности? Его принципы: 1. Люди – самый важный элемент организаций и менеджерам нужно прилагать максимум усилий, чтобы поддерживать в них активность, креативность и мотивацию. 2. Компания способна на самоорганизацию и для этого необходимо предложить им широкие права и полномочия. 3. Настройка ограничений. 4. Развитие коммуникации сотрудников. 5. Выработайте структуру организации. 6. Улучшайте все. Люди, команды и организация нуждаются в постоянном совершенствовании.

16. Знакомы ли вы с концепцией самообучающейся быстродействующей организации (СОБДО) Н. Епифановой? Ее семь чпринципов: 1. Умение быстро реагировать на возникающие проблемы или открывающиеся перспективы и обмениваться имеющимися знаниями со всеми. 2. Руководители должны обеспечить поступательный процесс активизации творчества персонала. 3. Достижение внутренней сплоченности персонала и руководителей. 4. Эффективная организационная культура, поддерживающая стратегию. 5. Инновационная направленность всех бизнес-процессов организации. 6. Высокий уровень самоорганизации и самообучения персонала.

17. Правильно ли, что суть механизма платформенных бизнес-моделей состоит в передаче ценности между компаниями и людьми через сети? Причем обмен ценностями в

сети разнонаправленный, не так, как в конвейерной или линейной экономике, где сосредотачиваются на продаже изготовленного продукта (ценности) от компании вниз, к потребителям.

18. Что собой представляют цифровые платформы?

19. Выберите самое лучшее определение характеристики цифровых платформ: платформенная экономика (Platform Economy), экономика совместного пользования (Sharing или Collaborative Economy), распределенная экономика (Peer-to-Peer Economy) и пр.?

20. Какое определение из них более распространено?

21. Согласны ли вы с учеными, считающими, что «Цифровые платформы (шеринговые платформы, поисковые системы, социальные сети, платформы электронной торговли и др.) и формируемые ими платформенные экосистемы трансформируют целые отрасли и различные виды социально экономической активности, становятся драйверами экономического роста, инноваций и конкуренции»?

22. Согласны ли вы, что самое простое определение платформы – это бизнес-модель, которая позволяет объединять две и более взаимозависимые группы участников ради увеличения прибыли всех групп? Иными словами, платформы позволяют потребителям и производителям связываться между собой, чтобы обмениваться товарами, услугами и информацией.

23. Открытые экосистемы возникают вокруг продуктов и услуг или вокруг платформ?

24. Знаете ли вы, что в результате развития платформ многочисленные разработчики мобильных приложений предпочли сотрудничать, к примеру, с Google Play Store, а не с операторами сотовой связи? Еще С. Джобс писал, что победитель в войне платформ нередко получает все.

25. Знаете ли вы, что самые успешные китайские компании сейчас являются платформами: Tencent (владелец WeChat) и Baidu. Сейчас в КНР компания Alibaba контролирует 80% электронных продаж через свои платформы Taobao и Tmall, а их платформа Alipay является самой крупной платежной системой?

26. Согласны ли вы с тезисом, что наибольшего успеха в современном мире добьются компании, которым удастся построить вокруг себя сети и управлять ими? Пять из шести самых дорогих компаний мира работает на базе платформ. Большой экономический потенциал по сравнению с технологическими имеют инновационные платформы, которые позволяют сторонним фирмам добавлять дополнительные продукты в основной продукт или технологию. В России такими платформами являются Сбербанк, Яндекс и Mail.Ru Group.

27. Можете ли вы согласиться с тем, что чтобы стать эффективными, отечественные менеджеры при выборе посткризисных стратегий развития своих компаний должны базироваться на цифровых платформенных бизнес-моделях и внимательно отбирать идеи эффективного управления, появившиеся в 21 веке?

28. Согласны ли вы с тем, что еще один из важных трендов на потребительских рынках в последние годы — развитие экосистем, позволяющих клиентам получить набор связанных между собой продуктов и услуг от разных брендов?

29. Не так ли, что все чаще успех компании зависит от сотрудничества с другими фирмами в экосистеме, охватывающей несколько секторов рынка? Самые яркие примеры экосистем в России — «Сбербанк» и «Яндекс», этим же путем идут «Тинькофф», Mail.ru Group, МТС, ВТБ и РСХБ. Свою экосистему также развивает «Ростелеком».

30. Знаете ли вы успешный опыт работы открытой экосистемы китайской компании Haier – производителем бытовых приборов, о котором написал известный ученый Гэри Хэмел?

## **2. Кейс по созданию открытой экосистемы в китайской компании Haier.**

**Кейс:** В китайской компании Haier – производителе бытовых приборов традиционная модель формальной иерархии была заменена на открытую экосистему пользователей, инноваторов и партнеров, а сотрудники, как утверждает Гэри Хэмел, превратились «во владельцев. И это, пожалуй, лучше всего объясняет, как компании удалось стимулировать инновации и добиться взрывного роста...Кто бы мог подумать, что крупному глобальному бизнесу будет достаточно всего двух уровней управления между передней линией и гендиректором?». Компания Haier, создав открытую экосистему, в которой сотрудники, ставшие предпринимателями, являются не просто средством достижения цели, а самой целью, способна легко придумать и оцифровать новые бизнес-модели, о чем свидетельствуют такие результаты: валовая прибыль от основного бизнеса росла в последние 10 лет на 23% в год, а выручка – на 18%.

Открытая экосистема заменяет формальную иерархию (Haier разделилась на 4 тыс. микропредприятий (МП), в которых работает по 10-15 чел.). В Haier подход называют жэньдандэхэи, что обозначает тесную связь ценности, создаваемой для клиентов, с ценностью, получаемой сотрудниками. МП легко формируются почти без централизованного управления, все МП одинаково подходят к постановке целей, внутренних соглашений и координации между подразделениями. Данный подход состоит из следующих семи принципов:

1. От монолитного бизнеса к микропредприятиям (МП) (Haier разделилась на 4 тыс. МП: 200 рыночно ориентированных, 50 инкубаторных и 3800 узловых, в большинстве которых работает по 10-15 чел.).

2. Каждое МП стремится достичь амбициозных целей, которые здесь называют «ведущими целями».

3. В Haier каждое МП может покупать или не покупать услуги у других МП. Топ-менеджеры почти не вмешиваются во внутренние переговоры. Каждый узел вкладывается в работу рыночно ориентированных МП, и зарплата каждого сотрудника зависит от достижения поставленных целей.

4. От согласования «сверху – вниз» к добровольному сотрудничеству. В Haier каждое МП объединяется в платформы. Владелец платформы отвечает за то, чтобы собрать команды МП и помочь им найти возможности для сотрудничества. Никто при этом не отчитывается перед владельцем, а у самого владельца нет подчиненных. В Haier общая ответственность перед потребителями.

5. От жестких границ к открытым инновациям. Каждый новый продукт или услуга разрабатывается открыто. Haier выстроила сеть из 400 организаций и экспертов со всего мира, которые помогают компании справляться с трудными задачами в 1000 областях. Новые проекты не получают крупного бюджета до тех пор, пока их не поддержат пользователи.

6. Haier вся превратилась в фабрику стартапов и стала похожа на гигантскую поисковую систему, когда МП изучают поле битвы и ищут перспективные возможности.

7. В Haier МП самоуправляемы: они имеют право ставить цели, выбирать возможности и стратегии, вступать во внутренние и внешние партнерские отношения; принимать решения о найме и выстраивать рабочие отношения; устанавливать ставки оплаты труда и распределять бонусы».

Во время кризиса экосистемы приобретают еще большее значение: они помогают координировать маркетинговые усилия и инфраструктуру, открывают возможности кросс-маркетинга и доступ к более точным данным о потребительском поведении. Все это помогает выживать в трудные времена. Компании, которые задумаются о развитии таких партнерств сейчас, не только успешнее пройдут кризис, но и будут лучше готовы к посткризисным временам.

### **3. Проведение практикующего упражнения «Изучение основных 25 масштабных задач, стоящих перед менеджментом 21 века как 25 «кирпичиков» новой версии «Менеджмент 2.0»:**

1. Ставить высокие цели (они должны быть нацелены на социально значимые и благородные задачи).

2. Руководствоваться идеей корпоративной ответственности (менеджмент будущего должен учитывать интересы не только высшего руководства и акционеров, но и своих сотрудников и местных сообществ).

3. Изменить философию менеджмента (организации будущего должны легко адаптироваться к любым новым условиям, создавать для своих сотрудников благоприятную среду и ставить перед ними высокие цели, постоянно развивать инновации, быть социально ответственными, черпая идеи из разных областей знания).

4. Отказаться от традиционной иерархии (надо заменить традиционную организационную пирамиду «естественной» иерархией, при которой статус и степень влияния зависят не от должности, а от вклада в работу).

5. Изжить страх и укрепить доверие (появление инноваций, инициативность возможны при одном условии: если люди доверяют друг другу и не боятся, что за малейший промах их пригвоздят к позорному столбу).

6. Изменить принципы контроля (делать ставку не на правила и запреты, а на самоконтроль каждого, на построение системы контроля по горизонтальному принципу, когда важнее всего оценка коллег).

7. Переосмыслить работу руководителей (руководителям предстоит стать архитекторами корпоративных обществ, поощрять новаторство и создавать условия, чтобы каждый человек имел возможность сотрудничать с другими, изобретать и развиваться).

8. Сделать ставку на многообразие (необходимо дорожить многообразием опыта, взглядов, способностей, инакомыслием и индивидуализмом как непременным условием жизнеспособности организации).

9. Создавать стратегию стихийно (в стремительно изменяющихся условиях процесс формирования стратегии должен строиться спонтанно на таких биологических принципах как разнообразие (сразу несколько вариантов стратегии), отбор (быстро проверять основополагающие предположения, проводя недорогие эксперименты) и развитие самого жизнеспособного (ресурсы тратить только на стратегии, которые рынок наверняка высоко оценит).

10. Изменить оргструктуру предприятий (в крупных компаниях сложно оперативно перегруппировывать свои силы и средства из-за жестких границ между подразделениями, обособленностей функциональных служб и так называемого «группового мышления», когда честь мундира оказывается важнее объективности. Если большие подразделения разбить на более мелкие мобильные структурные единицы, то в них активизируется новаторская деятельность и крупные предприятия станут более гибкими).

11. Смотреть вперед, а не назад (предприятия должны понимать важность альтернативных стратегий развития и делать ставку при подборе персонала на умение придумывать новые концепции, внедрять инновации, активно участвовать в совершенствовании).

12. Выбирать курс развития сообща (выстраивать стратегию будущего должно как можно больше людей. Чтобы сотрудникам было важно будущее компании, надо максимально расширить круг тех, кто будет формулировать ее цели – и выбирать не по должности, а по профессионализму, знаниям, интуиции).

13. Создавать комплексные системы оценки эффективности (у нынешних систем оценки много недостатков: чрезмерно ценится быстрое получение прибыли в ущерб другим важным задачам, к примеру, поиску новых направлений роста; не учитываются

человеческие качества, от которых зависит успех в новой инновационной экономике, поэтому нужно разрабатывать целостные системы оценки эффективности).

14. Готовить почву для проектов будущего, проектов завтрашнего дня (нужно создать такую системы оплаты труда и премирования, чтобы руководители перестали жертвовать долгосрочными целями ради сиюминутной прибыли).

15. Утвердить информационную демократию (поскольку все чаще идеи новых продуктов выдвигают рядовые сотрудники, которые ближе «к народу», чем высокопоставленные руководители, поэтому так необходима информационная открытость, от которой зависит жизнестойкость организации).

16. Продвигать диссидентов и сдерживать реакционеров (необходимо создавать системы управления, при которых власть перераспределяется в пользу тех, кто больше других устремлен в будущее).

17. Предоставлять сотрудникам больше самостоятельности (нужно перестроить системы управления, чтобы поощрялась инициатива рядовых сотрудников и их эксперименты).

18. Создавать корпоративные рынки идей, кадров и ресурсов (коллективный разум лучше, нежели крупные предприятия, выявляет самые перспективные направления и обеспечивает их нужными средствами, поэтому надо создавать внутренние рынки, на которых традиционный бизнес и новые проекты будут на равных бороться за кадры и деньги).

19. При принятии решений отказываться от формальной иерархии (компаниям нужны новые принципы принятия решений – чтобы учитывались разные точки зрения, использовался «коллективный разум» ее сотрудников и всех, кто имеет отношение к организации, чтобы ценилась только обоснованность аргументов, а не положение человека в служебной иерархии).

20. Искать разумные компромиссы (при нынешнем менеджменте выбор одной цели означает отказ от другой, поэтому нужно создать организации, в которых обычные для децентрализованных сообществ стремление исследовать новое и способность обмениваться знаниями уживались бы со способностью четко принимать решения и фокусироваться на цели, присущей иерархическим организациям).

21. Дать волю творческому началу сотрудников (в будущем управленческие процессы следует настроить так, чтобы новаторство пестовалось на каждом «квадратном метре» организации).

22. Формировать сообщества единомышленников (нужно поощрять создание «групп по интересам», помогать увлеченным людям находить друг друга и объединяться в команды).

23. Перенастроить менеджмент для работы в открытом мире (новые бизнес-модели все чаще делают ставку на формы общественного производства, которые выходят за рамки организаций. Менеджменту придется не столько управлять сложившимся коллективом, сколько привлекать в него новые таланты и направлять общие усилия в нужную сторону).

24. Очеловечить деловой язык и методы бизнеса (чтобы очеловечить организации, чтобы они стали гибкими, способными увлекаться и изобретать, первопроходцам нового менеджмента следует вспомнить про высокие идеалы – честь, истину, любовь, справедливость, красоту – и привести их в повседневную жизнь предприятия).

25. Переучивать управленцев, а бизнес-школам и компаниям следует пересмотреть свои учебные программы (если раньше подготовка управленцев была ориентирована на приобретение ими способности к дедукции, анализу проблем и выстраиванию решений, то руководителям будущего потребуется другое: способность к рефлексии, системное мышление, творческий подход к решению проблем, верность моральным ценностям).

**4. Кейс: Организации, основанные на холакратии (опыт американской фирмы Zappos, российской сервисной компании «Кнопка»).**

Если компании с традиционной организационной пирамидой и директивным стилем управления становятся вчерашним днем, то может быть, настало время реализации идеи самоуправляющегося трудового коллектива, выдвинутой П. Друкером еще в начале 50-х годов 20 века, совершенно не принятой в то время обществом? Может быть, завтрашним днем станут самоуправляющиеся организации, которых стали называть бирюзовыми организациями, по терминологии Фредерика Лалу, автора книги «Открывая организации будущего»? Преимущества бирюзовых организаций: отсутствие должностных инструкций и иерархии, нет начальников, поскольку царствует равноправие, высокая скорость взаимодействия, сотрудники сами принимают решения и отвечают за результат.

В каждой самоуправляемой компании может быть своя разновидность самоорганизации, но самая известная и разработанная система – холакратия. Эта форма самоуправляемой организации была так названа Б. Робертсоном, который сформировал ее в результате экспериментирования с различными организационными процессами. В 2007 году он даже основал компанию Holacracy One, консультирующую по вопросам внедрения этой системы. При этой форме самоуправления правом принимать решения наделяются не конкретные работники, а непостоянные по составу коллективы, или круги, и роли. Полностью самоуправляемых компаний пока мало.

Самая известная в мире компания, принявшая принципы холакратии, - обувная компания Zappos, в которой при холакратии вместо 150 подразделений и, следовательно, 150 начальников появилось 300 «связных-руководителей», ответственных за 500 «кругов». Руководители тоже не исчезли, хотя и не отдают приказы, а становятся «играющими тренерами», которые меньше контролируют и больше создают, упрощают и наставляют. В Zappos сейчас «связных-руководителей» в два раза больше, чем до холакратии было менеджеров, поскольку обязанности руководителя закреплены за ролью, а не конкретным человеком. В Zappos один сотрудник может входить в несколько кругов. Бюрократия не исчезает, так как холакратические организации принимают основополагающий документ - свою конституцию, определяющий правила, по которым создаются, изменяются и заново формируются круги, как разграничиваются роли, как взаимодействуют с другими кругами.

На новую модель самоуправления перешли кроме Zappos еще разработчик видеоигр и игровых платформ Valve, высокодиверсифицированная промышленная компания W.L.Gore, производственно-сервисная компания ARCA и др. В России пока известны лишь две компании, перешедшие на холакратию: екатеринбургская компания «Кнопка» и онлайн-сервис «Точка», филиал «Ханты-Мансийского банка «Открытие».

Если в традиционных организациях каждый сотрудник работает в рамках одной описанной роли, то в самоуправляемой организации каждый играет несколько вполне конкретных ролей (у каждого сотрудника Zappos в среднем 7,4 роли). В Zappos действует система нагрудных значков, по которым можно понять, какова роль и какими навыками обладает сотрудник.

Холакратия в российской сервисной компании «Кнопка» имеет свои особенности. В ней выделено 16 кругов: «водители», разработчики, маркетинг, продажи, сервис, который в свою очередь делится на подкруги по отраслям и специализации клиентов. Внутри круга у каждого своя роль, а может быть и несколько. Сотрудник может входить в несколько кругов. Круги сами принимают решения, как им работать и добиваться результатов.

Холакратический процесс в компании обеспечивают четыре управленческие роли. Первая роль - связной-руководитель (leadlink), которого назначает более крупный внешний круг и через него учредители доносят до команды свои идеи и предложения. Именно лидер определяет предназначение ролей в круге, назначает и снимает людей с роли, принимая во внимание их результаты и пожелания. Три другие роли – выборные. Связной-представитель (rep-link) – это рупор обратной связи, который по определенным правилам транслирует информацию из своего круга во внешний круг. Ведущий (facilitator)

ведет собрания согласно конституции и если надо, то прерывает спикеров, когда те отклоняются от темы. Четвертая роль – секретарь, задача которого фиксировать и доносить до коллег результаты холакратических процессов в кругу.

Вожди компании «Кнопка» считают, что холакратия – это процесс постоянного обновления, что ее нельзя внедрить раз и навсегда, но она имеет определенные достоинства: 1 – она придает бизнесу гибкость; 2 – есть экономия на менеджерах; 3 – решения принимают и исполняют одни и те же люди; 4 – люди находят те роли, которые им нравится выполнять; 5 – каждый сотрудник может влиять на решения, принимаемые в компании.

Сравнив систему холакратии в Zappos и компании «Кнопка», можно увидеть, что в каждой из них своя особая разновидность холакратии, хотя и есть три общие черты: 1 - команда, т.е. круги, и есть структура организации; 2 – команды сами себя создают и сами собой управляют; 3 – в самоуправляющихся организациях руководящими полномочиями наделяются те, кто исполняет определенные роли. Причем роли они сами создают и пересматривают при изменении потребностей организации и самого человека.

### **5. Кейс по новой организационной форме менеджмента Agile.**

Адаптивная модель Agile со своим известным манифестом, появившимся в начале 2000-х, все больше интересует не только айтишников, но и широкий круг предпринимателей. Методы адаптивной модели берут на вооружение многие компании. В переводе с английского языка «agile» означает «живой, подвижный», но переводят его чаще как «гибкий». В отрасли разработки программного обеспечения этот термин появился в начале 2000-х годов, когда в штате Юта был издан «Манифест гибкой разработки ПО». С тех пор под «agile» понимают набор подходов по "гибкой" разработке программного обеспечения. Методы адаптивной модели полностью преобразили информационные технологии: с ее помощью программисты работают намного плодотворнее, она позволяет минимизировать риски и более эффективно взаимодействовать в ИТ-проектах – как с заказчиком, так и внутри команды, поскольку создаются сводные самоуправляемые и ориентированные на клиентов коллективы, которые принимают решения без начальников.

К методам адаптивной модели относят, прежде всего, метод скрам (scrum) – «свалка вокруг мяча в регби», метод «точно в срок» (или «канбан») и принцип «бережливости» в разработках. Основные правила метода скрам следующие: фирма формирует небольшую (4- 10 человек) группу, в которую входят сотрудники всех нужных для решения поставленных перед группой задач специальностей, которые сами управляют своей работой и несут ответственность. В команде выделяются следующие три роли: ответственный за инициативу, за продукт («productowner», или PO), ведущий (scrummaster, SM), на которые берут только мотивированных профессионалов, и команда (team), в которую берут просто мотивированных, но адаптивных и обучаемых сотрудников.

Ответственный за продукт – PO должен гарантировать клиентам, что конечный продукт будет полезен клиентам и компании, он постоянно упорядочивает список идей и работает не только с группой, но и с клиентами, топ-менеджерами и руководителями всех бизнес-подразделений компании.

Роль ведущего - ScrumMaster (SM) - можно назвать администратором, который организует деятельность команды проекта, но не вмешивается в её работу, следит за корректным применением принципов Agile и процессов (ритуалов) метода скрам, несет ответственность за ее эффективность. В классическом проектном подходе project management, или WTF (waterfall, каскадная модель, водопад) есть Руководитель проекта, но в Scrum такая роль не предусмотрена.

В группе ни PO, ни SM не говорят, кому что делать. Группа сама определяет первоочередные задачи, разбивает их на небольшие модули (поэтому разработка ведется короткими циклами - спринтами, продолжительностью 1-4 недели), она сотрудничает с

Заказчиком в ходе всего проекта, внося изменения в проект, которые приветствуются и быстро включаются в работу. Ведущий лишь следит, чтобы группу ничего не отвлекало и помогает ей пользоваться коллективным разумом в процессе ежедневных летучек, экспериментов, профессиональной критики и мозгового штурма.

Чтобы работать по адаптивной модели нужна группа энтузиастов. Именно группа определяет самостоятельно: и продолжительность спринта, и емкость группы, и трудоемкость требований, которые будут реализованы в спринте, и очередность выполнения задач и т.п., но не принимает решения, какие требования являются приоритетными (это решает Ответственный за продукт – PO). Свои успехи и ошибки члены группы определяют на ежедневных летучках, привлекая к тестированию работающих прототипов продукта нескольких клиентов. В ходе мозгового штурма группа определяет направления совершенствования продукта в будущих спринтах и выбирает для решения очередную первоочередную задачу.

Важный урок надо усвоить руководителям малых и средних компаний, что потребность в посткризисных условиях в расширении практики применения новых организационных форм планирования деятельности организации типа холакратии и гибких адаптивных технологий Agile неизменно возрастет. В известном опросе Deloitte 2017 года 79% глобальных лидеров назвали гибкое Agile-управление одним из приоритетов. Именно гибкие методы позволят быстрее адаптироваться к посткризисным условиям и быстро поставлять инновации обоих видов: не просто новые продукты и услуги, но и инновационные рабочие процессы.

В настоящий момент многие крупные российские компании начинают работать по технологии Agile, основным инструментом которого является метод Scrum. Метод SCRUM (в переводе «схватка» - элемент игры в регби) является одним из форматов работы в технологии Agile, который предполагает, во-первых, формирование небольшой (5-10 чел.) самоуправляемой кросс-функциональной группы, которые сами определяют первоочередные задачи и несут за них ответственность; во-вторых, разделение всего объема работ по проекту на небольшие (от недели до месяца) итерации – спринты, и, в-третьих, «поставку» в конце каждого спринта готовых результатов заказчику, активно взаимодействуя при этом с ним и оперативно внося текущие изменения в их требования. Важно, что результат каждого спринта – это готовое к использованию решение, процесс или продукт, которое не устаревает, как при классическом проектном подходе WTF (водопадно-каскадной модели). Один из ключевых принципов, лежащих в основе гибкой системы управления, состоит в том, что команды должны самостоятельно определять свои приоритеты и распоряжаться ресурсами. Scrum предполагает использование определенных атрибутов и церемоний (stand up, канбан-доска Jira). Stand up – форма 10-15 - минутных совещаний, когда каждый член команды отвечает на три вопроса: что сделано вчера, что я буду делать сегодня, и какие у меня есть трудности; Jira (автоматизированная канбан-доска) – позволяет контролировать ход проекта и исполнение заданий по всем бизнес-процессам в компании.

Крупные мировые компании, такие как Spotify, Netflix, Amazon, USAA, Bosch, Saab, ING, SAP, Tesla и др. весьма успешно применяют технологию Agile. GE благодаря адаптивной модели, согласно которой людей вырывают из живущих изолированно отделов и включают в самоуправляемые и ориентированные на клиентов группы, не только способствует инновациям, но и помогает воспитывать новое поколение опытных руководителей бизнеса. В России хорошо известен опыт Сбербанка, который с помощью Мак-Кинзи внедрил Agile не только в подразделениях ИТ, но и в HR-департаменте. Непредсказуемость современных рынков, где крупные компании вынуждены сражаться со стартапами, делает возможность стать более гибкой компанией с помощью Agile весьма привлекательной.

Участие в различных онлайн-семинарах, вебинарах и форумах позволяет сделать вывод о том, что отдельные элементы и атрибуты Agile (15-минутные стенд-апы, участие

заказчиков в приемке отдельных прототипов продукта, дашборды и пр.) уже широко и эффективно используются множеством российских организаций в своей повседневной деятельности. Так, в частности, на Форуме «SAP NOW online» в апреле 2020 года, посвященному опыту внедрения на российских крупных предприятиях прогрессивной технологии SAP/4 HANA известной компании SAP, был представлен доклад компании «Северсталь» по теме «SAP/4 HANA тоже бывает Agile», в котором описывался перевод с системы SAP ERP на более прогрессивную систему SAP/4 HANA на основе Agile. Как известно, SAP/4 HANA представляет собой платформу нового поколения для автоматизации бизнес-процессов и новую более высокую ступень известных систем ERP (последние будут поддерживаться компанией SAP только до 2027 года). Сейчас такие российские компании, как «Таргин», «Мегафон», «Аэроэкспресс» переходят на S/4HANA. Нет сомнений, что за ними последуют и другие лидеры бизнеса, потому что за технологией S/4HANA — будущее. Северсталь – пример компании, которая планомерно и структурно реализовывает цифровые проекты, а SAP S/4HANA станет цифровым сердцем компании, базисом и поддержкой всех дальнейших инициатив компании в сфере цифровизации. При переходе на S/4HANA в «Северстали» четко выполнялись принципы Agile: все 185 участников были разделены на группы (команды) по 5-9 чел.; руководил каждой командой product owner (PO), который ставил цели и оценивал результат; продолжительность одного спринта была принята в 3 недели; активно использовался Stand-up и доска Jira, позволяющая контролировать ход проекта и исполнение заданий по всем бизнес-процессам в компании.

Следовательно, в основе Agile – движение вперед «короткими забегами», выдача «быстрых» и готовых к использованию результатов и регулярное получение обратной связи от заказчика. Кросс-функциональная команда является самоорганизующейся, работает совместно и сфокусирована на достижении цели.

Вопросы:

1. Для каких отраслей возможно применение Agile?
2. Перечислите основные принципы Agile.
3. Охарактеризуйте суть способа Скрам.
4. Что собой представляет доска Дашборд?
5. Что вы знаете о системе SAP/4 HANA на основе Agile?

#### **Перечень экзаменационных вопросов**

1. Понятие «управление» и «менеджмент». Понятие организации в менеджменте.
2. Виды организаций. Факторы, влияющие на успешность фирмы.
3. Внутренняя среда организации.
4. Внешняя среда организации.
5. Социофакторы и этика бизнеса.
6. Процессный, системный, ситуационный подходы в менеджменте.
7. Характеристика основных функций управления.
8. Интеграционные процессы в менеджменте.
9. Коммуникационные процессы в организации.
10. Барьеры коммуникационного процесса. Методы их снижения.
11. Сущность и процесс разработки управленческого решения.
12. Модели и методы принятия управленческих решений.
13. Планирование как основная функция управления: сущность стратегического и оперативного планирования.
14. Целеполагание в бизнесе.
15. Этапы стратегического планирования.
16. Методы стратегического анализа.
17. Реализация стратегического плана.

18. Инструменты лидерства. Формы власти и влияния.
19. Теории лидерских качеств и лидерского поведения.
20. Ситуационные концепции лидерства.
21. Атрибутивное, преобразующее, харизматическое лидерство.
22. Группы и их значение в организации.
23. Управление неформальной организацией.
24. Конфликтность в менеджменте.
25. Методы управления конфликтом.
26. Поведенческие аспекты контроля.
27. Мотивация деятельности. Сравнительный анализ различных теорий мотивации.
28. Содержательные теории мотивации.
29. Понятие о процессуальных теориях мотивации.
30. Взаимодействие организационных полномочий. Виды организационных полномочий.
31. Сущность и проблемы делегирования полномочий.
32. Особенности различных организационных структур управления.
33. Тенденции в развитии организационных структур.
34. Факторы эффективности в менеджменте.
35. Стилль менеджмента и имидж руководителя.
36. Понятие человеческого капитала, его структура и роль в развитии организации.
37. Управление человеческим капиталом и его оценка.
38. Инвестиции в развитие человеческого капитала.
39. Национальный трудовой менталитет. Особенности российского трудового менталитета.
40. Версии менеджмента в 21 веке «Менеджмент 2.0» и «Менеджмент 3.0».
41. Подходы к самоуправляющимся организациям.
42. Сущность холакратии.
43. Agile-менеджмент.

**Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов**

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
<i>ПК-40</i> способность осуществлять экспертную оценку факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, оценивать возможные экономические потери в случае нарушения экономической и финансовой безопасности, определять необходимые компенсационные резервы				
1.	Задание закрытого типа	Кто первый придумал термин «менеджмент»? А. Питер Друкер Б. Генри Минцерг В. Фредерик Тейлор Г. Анри Файоль	в	1
2.		Какие пять взаимосвязанных функций управления впервые выделил А. Файоль? А. прогнозирование, учет, контроль, анализ и мотивация. Б. планирование, организация, руководство, координация и контроль. В. предвидение, организация,	б	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		лидерство, регулирование, контроль. Г. прогнозирование, организация, регулирование, учет, анализ.		
3.		Какие три ключевые роли менеджера выделил Г. Минцберг в 1971 году на основе фиксации всех выполняемых менеджерами дел? А. Роль оратора, лидера и предпринимателя. Б. Информационную, межличностную и роль по принятию решений. В. Главы, связующего звена и распределителя ресурсов. Г. Наблюдателя, лидера и принимающего решения.	б	1
4.		Какими основными преимуществами и недостатками обладает линейно-функциональная структура управления в организациях? А. Преимущество – обеспечение принципа единоначалия, невозможность получения подчиненными противоречивых несогласованных указаний, недостаток – перегрузка управленцев верхнего уровня. Б. Преимущество - характерна децентрализация, недостаток – отсутствие горизонтальных связей между службами одного уровня управления. В. Преимущество – уменьшение нагрузки на высшее руководство компании, недостаток – доминирование оперативных вопросов над стратегическими в работе руководителей всех уровней управления. Г. Преимущество - расширение возможностей линейных руководителей по осуществлению ими более качественного руководства, недостаток – нередки случаи расхождения интересов у высшего звена управления компании и структурных ее подразделений.	а	1
5.		Назовите основные отличия стратегического управления от оперативного (нестратегического) управления: А. ориентация внимания менеджмента в основном внутрь компании; Б. ориентация на краткосрочную перспективу; В. взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник благополучия;	в	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		Г. ориентация на среднесрочную перспективу; Д. организация существует для производства продукции в целях получения прибыли от ее реализации		
6.	Задание открытого типа	1. Ситуационная задача: Вспомните принципы, которых следует придерживаться, при разработке эффективной системы оплаты труда и стимулирования в современных организациях?	1 - соответствие целей системы оплаты труда и мотивации стратегическим целям предприятия. 2 - учет мотивационных факторов, ожиданий и потребностей персонала предприятия. 3 - устранение демотивирующих факторов. 4 - прозрачность и понятность системы вознаграждения. 5 - справедливость системы оплаты и стимулирования труда. 6 - вознаграждение как за индивидуальные, так и за коллективные результаты труда. 7 - своевременность выплаты вознаграждения. 8 - система вознаграждения должна быть комплексной, включать как материальное, так и нематериальное вознаграждение. 9 - мониторинг локального рынка заработных плат, их конкурентоспособность. 10 - вовлеченность персонала в проведение изменений. 11 - учет этапа жизненного цикла организации. 12 - соответствие системы компенсации (принятой компенсационной политики) предприятия корпоративной культуре. 13 - взаимосвязь с брендом компании на рынке (Employment Brand). 14 - управление по принципу «открытой книги».	5-8
7.		Ниже приведены примеры корпоративных целей известных компаний: 1. «Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд. долларов до 2 млрд. долларов». 2. «Раз в 1,5–2 года выходить	Стратегические цели: 2,3,4,11,12. Финансовые цели – все остальные.	5-8

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		<p>на новый рынок».</p> <p>3. «Обеспечить, чтобы 30% от общего объема продаж приходились на товары, запущенные в производство за последние 5 лет».</p> <p>4. «Обеспечение самых низких издержек при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли».</p> <p>5. «Достигнуть среднего уровня годового прироста в 15% по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям».</p> <p>6.. «Достигнуть 20% уровня дохода по акциям».</p> <p>7. «Довести годовой прирост продаж до 10%».</p> <p>8. «Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15%».</p> <p>9. «Сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне до 40%».</p> <p>10. «Выделять на выплату дивидендов 25–30% чистого дохода».</p> <p>11. «Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы».</p> <p>12. «Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода, или не вписываются в стратегию компании».</p> <p>Выделите из числа приведенных целей стратегические. К какой группе относятся другие цели?</p>		
8.		<p>В чем состоит сущность метода управления по целям (УПЦ) П. Друкера? Кратко изложите и выделите ключевое слово в своем ответе.</p>	<p>В основу известного метода управления по целям (УПЦ или МВО), предложенного П. Друкером, положена идея, что руководители и подчиненные <b>совместно</b> устанавливают цели для выполнения работы и своего развития, оценивают успех в их достижении, объединяя таким образом цели трех уровней: индивидуальные, групповые и организационные. Использование метода УПЦ повышает в целом эффективность управления организацией. Ключевое слово – совместно. <b>УПЦ</b> ставит подчиненного в активную позицию в</p>	5-8

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			процессе обсуждения основных целей деятельности и позволяет проводить его оценку на основе достигнутых результатов, а не личных качеств подчиненного.	
9.		Какие существуют четыре основные содержательные теории мотивации? 1) теория ожидания, теория справедливости, теория мотивации Портера-Лоулера; теория иерархии потребностей Маслоу, 2) теория иерархии потребностей Маслоу, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга и теория ERG Альдерфера; 3) мотивационная теория подкрепления, двухфакторная модель трудовой мотивации Ф. Герцберга, теория справедливости, теория ожидания; 4) теория справедливости, теория ожидания, теория иерархии потребностей Маслоу, теория двух факторов Герцберга; 5) теория Врума, теория ожидания, теория справедливости, теория иерархии потребностей А. Маслоу.	2. Теория иерархии потребностей Маслоу, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга и теория ERG Альдерфера.	5-8
10.		Из каких четырех стадий состоит простейшая модель мотивации?	Простейшая модель мотивации состоит из четырех стадий: 1 – потребности порождают желание ее удовлетворить; 2 – потребности порождают внутреннее напряжение, вызывающее поведение, направленное на их удовлетворение; 3 – вознаграждение (внутреннее или внешнее) в виде удовлетворения потребности; 4 – обратная связь, сигнализирующая о возможности повторения поведения в будущем благодаря полученной удовлетворенности вознаграждением.	5

Полный комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) (фонд оценочных средств) хранится в электронном виде на кафедре менеджмента,

утверждающей рабочую программу дисциплины (модуля), и в Центре мониторинга и аудита качества обучения.

#### 7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

**Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине (модулю)**

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
<b>Основной блок</b>				
1	Устный ответ на занятия, кейсов	7зад.*1,4=10		
2	Выполнение практического задания	4зад.*5=20		
3	...Отчет по результатам практикующего упражнения на занятиях 2,8, 10 и 11	4 зад* 2,5=10		
<b>Всего</b>			<b>40</b>	-
<b>Блок бонусов</b>				
4	Посещение занятий	0,5*6=3		
5	Своевременное выполнение всех заданий	0,5*6=3		
6	Активная включенность в обсуждение кейсов	0,66*6=4		
<b>Всего</b>			<b>10</b>	-
<b>Дополнительный блок**</b>				
7	Экзамен		50	
<b>Всего</b>			<b>50</b>	-
<b>ИТОГО</b>			<b>100</b>	-

**Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)**

Показатель	Балл
Опоздание на занятие	-1
Нарушение учебной дисциплины	-2
Неготовность к занятию	-2
Пропуск занятия без уважительной причины	-2
...	

**Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)**

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале
90–100	5 (отлично)
85–89	4 (хорошо)
75–84	
70–74	
65–69	
60–64	3 (удовлетворительно)
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)

При реализации дисциплины (модуля) в зависимости от уровня подготовленности обучающихся могут быть использованы иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

## 8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 8.1. Основная литература

1. Габдулин, С. С. Риск-менеджмент : учебное пособие / С. С. Габдулин и др. ; под ред. Л. П. Дашкова. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2022. URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394048227.html> (ЭБС «Консультант студента»)

### 8.2. Дополнительная литература

Дмитриева, С. Управление рисками : учебное пособие / С. И. Дмитриева. - Москва : СОЛОН-ПРЕСС, 2022. URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785913595232.html> (ЭБС «Консультант студента»)

### 8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

в) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины (модуля)

<i>Наименование ЭБС</i>
<b>Цифровой образовательный ресурс IPRsmart:</b> - ЭОР № 1 – программа для ЭВМ «Автоматизированная система управления цифровой библиотекой IPRsmart»; - ЭОР № 2 – электронно-образовательный ресурс для иностранных студентов «РУССКИЙ КАК ИНОСТРАННЫЙ» <a href="http://www.iprbookshop.ru">www.iprbookshop.ru</a>
<b>Электронно-библиотечная система BOOK.ru</b> <a href="https://book.ru">https://book.ru</a>
<b>Образовательная платформа ЮРАЙТ,</b> <a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a>
<b>Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех»</b> <a href="https://biblio.asu.edu.ru">https://biblio.asu.edu.ru</a> <i>Учётная запись образовательного портала АГУ</i>
<b>Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента»</b> Многопрофильный образовательный ресурс «Консультант студента» является электронной библиотечной системой, предоставляющей доступ через Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретённым на основании прямых договоров с правообладателями. Каталог содержит более 15 000 наименований изданий. <a href="http://www.studentlibrary.ru">www.studentlibrary.ru</a> <i>Регистрация с компьютеров АГУ</i>
<b>Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента»</b> Для кафедры восточных языков факультета иностранных языков. Многопрофильный образовательный ресурс «Консультант студента» является электронной библиотечной системой, предоставляющей доступ через Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретённым на основании прямых договоров с правообладателями по направлению «Восточные языки» <a href="http://www.studentlibrary.ru">www.studentlibrary.ru</a>

<i>Регистрация с компьютеров АГУ</i>
<b>Сайт Финансовая культура</b> <a href="https://fincult.info">https://fincult.info</a>
<b>Официальный сайт Банка России</b> <a href="https://www.cbr.ru">https://www.cbr.ru</a>

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Для проведения занятий по дисциплине «Риск-менеджмент» имеются лекционные аудитории, аудитории для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью; библиотека с местами, оборудованными компьютерами, имеющими доступ к сети Интернет. Специального оборудования для проведения занятий не требуется.

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).