

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный институт культуры**

**УТВЕРЖДЕНО:**

**Председатель УМС  
факультета Медиакоммуникаций и  
аудиовизуальных искусств**

**Кот Ю.В.**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДИСЦИПЛИНЫ  
ИННОВАЦИОННЫЕ РЕКЛАМНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

**Специальность : 55.05.04 Продюсерство**

**Специализация: Продюсер кино и телевидения**

**Квалификация (степень) выпускника: Продюсер кино и телевидения**

**Форма обучения: очная, заочная**

*(ФОС адаптирован для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов)*

## КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование компетенции *ПК-11* в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по направлению подготовки 55.05.04 Продюсерство.

*ПК-11* - Способен разработать и осуществить концепцию дальнейшего продвижения продукта(фильма) на рынке ( Постпродакшн)

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Код компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине; индикаторы достижения компетенции
<i>ПК-11</i>	.Знать: Основы рекламной и маркетинговой деятельности, структуру и механизмы работы системы кинопроката и телеиндустрии Уметь: Создавать медиапродукты, востребованные сферой рекламы в области продвижения фильма Владеть Современными методами продвижения экранной продукции, инновационными рекламными технологиями:

**Текущий контроль** выполнения заданий (контроль формирования компетенций) осуществляется регулярно, начиная с первой недели семестра (входящий контроль). Контроль и оценивание выполнения заданий осуществляется на семинарах (при дистанционной форме обучения – в рамках ЭИОС). Текущий контроль освоения отдельных разделов дисциплины осуществляется при помощи тестирования, опроса, обсуждения/дискуссий, а также контрольных работ по итогам изучения разделов семестра. Система текущего контроля успеваемости служит не только оценке уровня компетентностной подготовки обучающегося и способствует в дальнейшем наиболее качественному и объективному оцениванию его в ходе промежуточной аттестации, но и самооценке обучающегося, стимулируя его усилия.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

### Система оценивания

Форма контроля	Компетенция/индикатор компетенции	Оценка
Текущий контроль:		
- тестирование	<i>ПК-11</i>	<i>отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно</i>
- опрос, участие в дискуссии на семинаре	<i>ПК-11</i>	<i>отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно</i>
- контрольная	<i>ПК-11</i>	<i>отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно</i>

<i>работа по итогам семестра</i>		
Промежуточная аттестация		
-Зачет	с ПК-11	<i>отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно</i>
- Экзамен	ПК-11	<i>отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно</i>

### ***Критерии оценки результатов по дисциплине***

<b>Оценка по дисциплине</b>	<b>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</b>
«отлично»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если компетенция УК-5, закрепленная за дисциплиной, сформированы (по индикаторам/результатам обучения в формате знать-уметь-владеть) в полном объеме на уровне «высокий», и обучающийся демонстрирует как результат обучения следующие знания, умения и навыки:</p> <p>Обучающийся глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, продемонстрировал это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет сочетать теорию с практикой, справляется с заданиями высокого уровня сложности, правильно обосновывает свои ответы.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и специальной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне «высокий».</p>
«хорошо»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении сложных творческих заданий, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и специальной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне «достаточный».</p>
«удовлетворительно»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в</p>

Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
	<p>применении теоретических положений при выполнении заданий стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне «ограниченный».</p>
«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении заданий стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, <b>не сформированы.</b></p>

**Контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Реклама и PR как часть современной культурной реальности.
2. Как и где проявилось первое рекламное творчество?
3. Реклама и связи с общественностью в системе массовой культуры
4. Какую роль играли уличные театры, коробейники в общественной жизни?
5. Напишите рассказ - монолог о предмете, товаре от первого лица.
6. Какие строки посвятил В.В. Маяковский в поэме "Во весь голос"?
7. Что является творческим результатом рекламной коммуникации?
8. Реклама и PR как креативные проекты
9. Напишите рекламу - автопортрет
10. Какие художественно-выразительные средства используются для создания рекламного и PR проектов?
11. Напишите сценарий рекламы - коллективные автопортрет вашей группы (визитная карточка).
12. Маркетинг, реклама, креатив. Взаимосвязь.
13. Реклама и артефакт. Понятия.
14. На основе русских народных сказок придумать авторский ход, помогающий позиционировать рекламный, PR продукты.
15. Видеореклама, радиореклама. Особенности.
16. На основе басен, поговорок, пословиц придумать фабулу - сценарий рекламы.
17. Придумайте креативный ход в рекламе на транспорте.
18. Документально-публицистические жанры в рекламе и связях с общественностью.
19. Разработать социальный проект на фестиваль рекламы.

20. На основе выбранных популярных журналов выберите и проанализируйте интересные креативные решения.
21. Разработайте сценарий - бриф рекламного продукта (видео-ролик, радио-ролик, интернет-реклама) с раскадровкой по эпизодам.
22. Прочтите книгу: Батищев Г.С. "Введение в диалектику творчества"
23. Прочтите книгу: Селиванов В.В. "Социальная природа художественного мышления"
24. Прочтите книгу: Ван Дейк Г.А. "Язык. Познание. Коммуникация."
25. Прочтите книгу: Ильин В.Я. "Творческий подход к рекламе"

#### ***Вопросы рубежного контроля***

1. Реклама и PR как культурные формы
2. Функции рекламы и PR в общественном процессе
3. Дайте определение понятия "креатив".
4. Реклама и PR формы массовой коммуникации
5. Креативное отношение и креативное взаимодействие
6. Реклама и связи с общественностью как креативные коммуникации
7. Понятие "творчество". Уровни.

#### ***Вопросы рубежного контроля***

1. Понятие художественное мышление
2. Эстетический вкус. Эстетическое сознание.
3. Художественно-выразительные средства производства рекламных и PR проектов
4. Документально-публицистические жанры в рекламе и PR
5. Креатив в процессе реинтерпритации рекламы и PR
6. Реклама и связи с общественностью социально-креативные коммуникации
7. Интерактив в рекламе и PR. Артефакт.
8. Социальный заказ. Формы проведения рекламных и PR проектов.
9. Сценарно-драматургическая основа рекламных и PR проектов
10. Режиссерско-постановочное решение создания рекламных и PR проектов
11. Продюсирование рекламных и PR проектов

#### ***Вопросы к контрольной работе***

1. Реклама и PR как культурные формы
2. Функции рекламы и PR в общественном процессе
3. Реклама и связи с общественностью формы массовой коммуникации
4. Реклама и PR как креативные коммуникации
5. Дайте определение понятию "креативность"
6. Реклама и связи с общественностью социальные информационные процессы
7. Функции рекламы и PR в общественных процессах
8. Маркетинг. Реклама. Креатив. Взаимосвязь.
9. Многообразие проявлений креативности в рекламном и PR продуктах
10. Креативность как процесс воображения и символизации.
11. Креативное отношение и креативное взаимодействие
12. Реклама и PR как креативные коммуникации
13. Понятие "творчество". Уровни.
14. Определите взаимосвязь креатива и творчества.
15. Назовите основные творческие единицы в рекламе
16. Художественно-творческие формы в рекламе и PR
17. Понятие «художественное мышление»
18. Связь логического и эмоционального в рекламных и PR проектах

19. Креативные аспекты в рекламе и PR
20. Креатив как динамическое условие взаимосвязи и рынка

***Вопросы к зачету с оценкой/ экзамену***

1. Понятие «художественное мышление»
2. Эстетический вкус. Эстетическое сознание.
3. Художественно-творческий процесс. Уровни.
4. Художественно-выразительные средства в рекламных и PR проектах.
5. Жанр, стиль в рекламе и связях с общественностью.
6. Форма, образ, имидж – системаобразующие элементы рекламы, PR
7. Документально-публицистические жанры в рекламе и связях с общественностью
8. Игровые формы в рекламе
9. Композиционное построение рекламных, PR проектов
10. Искусство музыки, кино, театра, цирка и т.д. в создании рекламного продукта
11. Анализ креативности в рекламном и PR проектах. Принципы. Критерии.
12. Рекламная коммуникация и артефакт.
13. Креатив в процессе реинтерпретации рекламы и PR.
14. Интерактивность в креативном процессе.
15. Реклама и связи с общественностью креативные коммуникации.
16. Социокоммуникативные характеристики рекламы и PR.
17. Интерактив в рекламе и PR.
18. Социальный заказ. Формы проведения рекламных и PR проектов.
19. Сценарий драматическая основа проекта, мероприятия.
20. Художественный образ – основа интерпретации рекламы как культурной формы.
21. Режиссерско-постановочное решение рекламных, PR проектов.
22. Атмосфера как синтез эмоционально-выразительных средств рекламного и PR действия.
23. Организационно-постановочный план как рабочий инструмент воплощения рекламного, PR проекта
24. Продюсер и организация проекта. Этапы.
25. Финансирование проекта. Привлечение средств.

***Средство оценивания – оценка устного доклада с презентацией  
(ОС №1)***

- 1 Теоретики и практики менеджмента.
- 2 Задачи, функции и методы работы менеджера.
- 3 Принципы и методы управления.
- 4 Идеальный менеджер.
- 5 Великие менеджеры XX века (на конкретном примере).
- 6 Проблемы развития менеджмента в России.
- 7 Российский менеджмент и национальная культура.
- 8 Влияние внешней среды на организацию.
- 9 Системный подход при изучении организаций.
- 10 Виды организационных структур.
- 11 Особенности менеджмента в крупных организациях.
- 12 История развития организации (на конкретном примере).
- 13 Особенности подготовки современного менеджера.

- 14 Женщина-руководитель: проблемы и достижения.
- 15 Рабочее время руководителя и проблемы его использования.
- 16 Стил ь работы современного руководителя на конкретном примере.
- 17 Пути повышения эффективности и качества управления организацией на конкретном примере.
- 18 Функции процесса управления.
- 19 Связующие процессы в менеджменте.
- 20 Планирование как функция управления.
- 21 Организация как функция управления.
- 22 Мотивация как функция управления.
- 23 Контроль как функция управления.
- 24 Взаимосвязь функций планирования и контроля в организации.
- 25 Стратегическое планирование на микроуровне (стратегия фирмы)
- 26 Методология и логика стратегического планирования.
- 27 Менеджмент проектов: бизнес-планирование
- 28 Стратегия сегментирования рынка предприятий, ориентированных на потребителя.
- 29 Разработка стратегии фирмы: конкурентный анализ.
- 30 Сравнительный анализ зарубежных и отечественных теорий мотива-
- 31 Содержательные теории мотивации (достоинства и недостатки)
- 32 Процессуальные теории мотивации (достоинства и недостатки)
- 33 Материальное стимулирование как один из методов мотивации трудовой деятельности.
- 35 Формирование эффективной системы мотивации персонала современной организации.
- 36 Модели и методы принятия управленческих решений.
- 37 Методология принятия программируемых решений.
- 38 Методология принятия непрограммируемых решений.
- 39 Моделирование в процессе принятия решений.
- 40 Роль мотивации руководителя в эффективности принимаемых решений.
- 41 Роль коммуникации в организационном процессе.
- 42 Конфигурации коммуникационных связей.
- 43 Коммуникации как связующее звено управления.
- 44 Вербальные и невербальные коммуникации.
- 46 Управление коммуникациями в организации (на конкретном примере).
- 47 История становления понятия организационной культуры.
- 48 Функции организационной культуры.
- 49 Модели и методы диагностики организационной культуры.
- 50 Организационный потенциал фирмы и культура.
- 51 Управление организационной культурой.
- 52 Проблемы лидерства и власти в организациях.
- 53 Формы власти и стили руководства.
- 54 Обзор теорий лидерства.
- 55 Лидерство в менеджменте: стиль, ситуация и эффективность.
- 56 Личность в системе управления, на примере конкретного руководителя.
- 57 Групповая динамика в контексте социально значимых ценностей.
- 58 Активность человека в социальном пространстве: стереотипы, институты и т.д.
- 59 Развитие неформальных организаций и их характеристики.
- 60 Управление неформальной организацией.
- 61 Факторы, влияющие на эффективность работы группы.

- 62 Природа конфликта в организации.
- 63 Типы организационных конфликтов.
- 64 Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов в организации.
- 65 Управление конфликтами и стрессами.
- 66 Последствия конфликтов в организациях (на конкретном примере)
- 67 Теоретико-методологические аспекты управления изменениями.
- 68 Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления.
- 69 Организационная культура и организационные изменения.
- 70 Роль руководителя в процессе проведения изменений (на конкретном примере)
- 71 Этические аспекты менеджмента.
- 72 Этика и современное управление.
- 73 Уровни социальной ответственности организации.
- 74 Этика бизнеса на международном уровне.
- 75 Деловой этикет.

### **Рубежное тестирование**

#### **Тест по узнаванию**

1. Исключите несуществующую концепцию маркетинга:
  - a) концепция совершенствования качества товара;
  - b) концепция интенсификации коммерческих усилий;
  - c) концепция маркетинга;
  - d) концепция совершенствования производства;
  - e) концепция совершенствования товара;
  - f) концепция социально-этического маркетинга;

#### **Типовые практические задания:**

##### **К семинарским занятиям по теме 1.**

**Задание 1.** Упражнение «Принцесса и крестьянин». Крестьянин захотел жениться на принцессе. Король, ее отец, пришел в ярость и приказал отрубить крестьянину голову за дерзость. Но крестьянин был красив, а королева добра и желала дочери счастья, поэтому она уговорила короля подвергнуть крестьянина испытанию. Было решено, что он должен вытащить из ящика одну из двух карт и принять то, что будет на ней написано, как свою судьбу. На одной карте будет написано «свадьба», а на другой – «смерть». Если он откажется, то умрет. Однако король мошенничал: пометил обе карты словом «смерть» и положил их в ящик. Королева заметила это и поспешила рассказать обо всем принцессе, чтобы та смогла предупредить своего возлюбленного о неразрешимой задаче и той ужасной опасности, что нависла над ним.

Однако, когда пришло время испытания, крестьянин держался спокойно. Он вытянул карту, после чего женился на принцессе и жил после этого счастливо. Король так рассвирепел, что умер от удара, а королева унаследовала престол. Вопрос: Как крестьянину удалось избежать ловушки, устроенной злым королем?

Правильный ответ: правильный ответ гласит, что крестьянин вытянул карту и, не взглянув на нее, порвал на клочки, проглотил и сказал: «Пусть другую карту достанет король, и я узнаю свою судьбу из его рук. Если он вытянет «свадьбу», я буду знать, что моей картой была «смерть», и смирюсь со своей судьбой. Но если картой короля будет «смерть», я пойму, что моей была «свадьба», и смогу жениться на принцессе».

Примечание: участники часто считают, что короля тем или иным способом надули. Например, они скажут, что крестьянин подкупил человека, который клал карты в ящик,



или, что он попросил принцессу заменить «свадьбу» на «смерть». Один участник предположил, что эта история является старой французской сказкой, и что королева заставила короля написать букву «с», которая будет означать «смерть», а король был так глуп, что не вспомнил, что «с» означает также и «свадьбу».

**Задание 2.** Упражнение «Постройка моста». Время проведения: 50 мин. Материалы: листы А4, карандаш, линейка и ножницы. Группа делится на две команды. Участники первой группы должны изображать миссионеров, второй - туземцев племени, не знающего ни письменности, ни математики, ни инженерии. По условиям игры в племени недавно началась эпидемия, и люди стали погибать. Добраться до больницы невозможно, так как, несмотря на то, что до нее всего 5 км, путь лежит через непроходимые болота. Необходимо научить туземцев строить мост, т.к. если миссионеры построят им мост, туземцы все равно не научатся его ремонтировать. Мост должен состоять из 5 метров склеенных между собой листов бумаги, ширина моста равна половине ширины листа бумаги + 5 мм. Кроме того, миссионеры должны убедить туземцев в необходимости постройки моста. Время на постройку – 20 мин.

Команде туземцев сообщаются следующие правила:

1 Когда кто-то из миссионеров хочет что-то спросить у туземцев они должны отвечать «надо подумать», сосчитать про себя до десяти и только тогда можно ответить.

2 Когда миссионеры просят что-то сделать, туземец отвечает «мне надо посоветоваться с вождем», считает до десяти про себя и только тогда идет к вождю.

3 А вождь миссионерам отвечает при обращении к нему «мне надо посоветоваться с духами», и так же выжидает десять секунд, прежде чем ответить.

4 Женщины не имеют права держать в руках ножницы, мужчины – линейку.

5 Каждые 3 минуты (по команде вождя) они должны усиленно молиться, бросив все дела.

6 При склеивании бумаги на каждый стык они должны наклеивать один треугольник и цветок.

В течение 7 мин. участники обсуждают правила, распределяют роли и вырабатывают план действия. После завершения игры участников просят поделиться своими впечатлениями. В зависимости от результатов можно, например, сделать вывод о необходимости учитывать интересы и желания других людей, без чего не может возникнуть понимание и совместная продуктивная деятельность. Также следует, совместно с участниками, сформулировать выводы о том, что нужно было сделать для более эффективного достижения результата. Например, выбрать модератора процесса, который распределит работу конкретных исполнителей по функциям и будет следить за ее исполнением. Или придумать такую формулировку обращения к туземцам, которая сократила бы промежуточные процедуры согласований.

**Задание 3.** Прочитайте нижеприведенные ситуации и дайте ответы на вопросы к ним.

**Ситуация А.** Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

Вопрос. А чем же должны заниматься менеджеры?

**Ситуация Б.** При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устранился от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек — и попросил

его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы: Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову? Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову? Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

**Ситуация В.** Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К».

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов. Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

Вопросы: Кто виноват в сложившейся ситуации? Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

## **К семинарским занятиям по теме 2.**

**Задание 1.** Прочитайте нижеприведенные ситуации и дайте ответы на вопросы к ним.

**Ситуация А.** Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и К» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками.

Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы: Назовите виновников создавшегося положения? Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

**Ситуация Б.** На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях.

Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь?» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы: Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы? Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем? Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

**Ситуация В.** По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой.

Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

Вопрос. Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

**Задание 2.** Количественная оценка распорядительной деятельности. Она характеризуется степенью единства командования, степенью единства распорядительства и степенью выполнения поручений в организации.

1 Степень единства командования  $E_k$ ;  $O_c$  – количество поручений объекту управления от непосредственного субъекта управления;  $O$  – количество вообще получаемых объектом управления поручений:  $E_k = O_c / O$  (1)

2 Степень единства распорядительства:  $E_p = O_p / O$  (2) где  $O_p$  – количество поручений, не противоречащих друг другу;  $O$  – количество полученных объектом управления поручений.

3 Степень выполнения поручений  $E_v = O_v / O$  (3), где  $O_v$  – количество выполненных объектом управления поручений;  $O$  – количество полученных объектом управления поручений.

4 Количественная оценка распорядительной деятельности:  $K_o = (E_k + E_p + E_v) / 3$ . Измеряется в долях единицы от 1 до 0 (1 – отлично, 0,7 – хорошо, 0,4 – удовлетворительно, 0,3 – плохо).

Задача 1 Работник получает всего 16 поручений в месяц, в том числе 10 поручений от непосредственного линейного руководителя; 13 не противоречащих друг другу поручений; 11 поручений выполнено.

Задача 2 Работник получает 12 поручений в неделю, в том числе 8 поручений от непосредственного субъекта управления, из них 7 поручений, не противоречащих друг другу, и выполняется 5 поручений.

Задача 3 Работник получает 109 поручений в год, в том числе 65 несанкционированных поручений, а 44 от непосредственного линейного руководителя; 53 поручения противоречат друг другу. Из всех поручений выполнено только 22. Остальные в полной мере не выполнены.

Аналитическое задание: - Охарактеризуйте обстановку с распорядительной деятельностью на объекте управления. - Рассчитайте степень единства командования, единства распорядительства и степень выполнения поручений. - Сделайте вывод об уровне эффективности распорядительной деятельности менеджера и сформулируйте практические советы по его повышению.

### К семинарским занятиям по теме 3.

**Задание 1.** Практическое задание «SWOT-анализ». Провести по группам следующих организаций: государственный университет, пивоваренная компания, коммерческий банк, японский ресторан.

1 этап: Составление списков сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Заполнить нижепредставленную форму:

Сильные стороны: 1. 2. 3.	Возможности: 1. 2. 3.
Слабые стороны: 1. 2. 3.	Угрозы: 1. 2. 3.

2 этап: Определение полей пограничных стратегий. Поле СИВ – каким образом при помощи сильных сторон в максимальной мере использовать имеющиеся возможности.

Поле СЛВ – каким образом за счет возможностей компенсировать слабые стороны компании. Поле СИУ – каким образом за счет сильных сторон избежать назревающих угроз. Поле СЛУ – что делать, если события будут развиваться в крайне неблагоприятном направлении? Заполнить нижепредставленную форму:

	Возможности: 1. 2. 3.	Угрозы: 1. 2. 3.
Сильные стороны: 1. 2. 3.	Поле СИВ:	Поле СИУ:
Слабые стороны: 1. 2. 3.	Поле СЛВ:	Поле СЛУ:

3 этап: опишите три варианта сценариев: Оптимистический: что следует делать «в идеале». Каким образом правильно распорядиться ресурсами компании и какие поступления и результаты можно прогнозировать при условии отсутствия неблагоприятных факторов.

Пессимистический: на что следует рассчитывать в худшем случае, если произойдут все реально вероятные неблагоприятные события. Каким образом перераспределять ресурсы и потоки, какие результаты можно прогнозировать.

Реалистический: какими должны быть действия руководства и сотрудников компании при наиболее вероятном стечении обстоятельств.

**Задание 2.** А. Совместно-последовательный тип деятельности - передача распоряжения по цепочке.

- Одному из участников передается вне помещения устное распоряжение высокой степени сложности. Например: «Вашему сотруднику следует обратиться к представителю отдела сбыта конкурирующей компании, чтобы передать в соответствующий отдел нашей фирмы информацию об их претензиях к нашему субподрядчику для пересмотра действующей договорённости с последним Советом Директоров нашей фирмы. Этим

должен заняться курьер вашего отдела, свободный от прочих персональных поручений, но хорошо известный сотрудникам конкурирующей фирмы».

- Далее участнику даётся инструкция: Точно понять распоряжение. Возможны дополнительные вопросы и повторение распоряжения.

Устно передать распоряжение следующему участнику, при необходимости переформулировав его для наилучшего понимания. Передать следующему участнику инструкцию. Записать свой авторский «отредактированный» вариант распоряжения.

- После выполнения передачи распоряжения всеми участниками друг другу и последним участником обратно первому участнику, записи собираются и нумеруются в порядке прохождения. Производится анализ ошибок в понимании и передаче распоряжения.

- Далее группе предлагается выбрать или сформулировать заново оптимальный вариант распоряжения более доступного для понимания, чем исходное распоряжение, но при условии сохранения исходной задачи.

Б. Совместно-взаимодействующий тип деятельности – коллективное осмысление и адаптация текста высокой степени сложности.

Аналогичный по сложности текст зачитывается перед аудиторией, или демонстрируется письменно.

Например: В настоящее время принято считать, что шаги вперед, совершаемые в ходе эволюции, обеспечиваются естественным отбором, оперирующем на фоне самосохраняющихся вариаций, образуемом генетикой популяции, и дифференцированно поддерживающим некоторые из этих вариаций за счет других. Запас вариаций пополняется как за счет мутаций, порождающих новые полуустойчивые молекулярные структуры в генетическом материале, так и за счет новых сочетаний существующих генов. Рассматриваемые как улучшения, никакие из этих вариаций не имеют априорной гарантированности, и ни одна из них не имеет статуса истины или аналитического вывода. Любая степень обоснования, какой они могут обладать, вытекает из различных степеней выживания в ходе процесса эволюции.

Затем даётся инструкция: - Индивидуально переформулировать текст в более доступный для понимания вариант, чем исходный, но при условии сохранения исходного смысла. Записать его.

- В результате дискуссионного обсуждения в паре со своим партнёром выбрать или синтезировать оптимальный вариант. Записать его.

- В результате дискуссионного обсуждения в группах по 5-7 человек выбрать или синтезировать оптимальный вариант. Записать его.

Выбрать в группе или сформулировать заново оптимальный вариант текста, более доступного для понимания, чем исходный, но при условии сохранения исходного смысла.

В. Совместно-индивидуальный тип деятельности – составление осмысленного текста в индивидуальном порядке.

- Каждому из участников дается набор карточек, содержащих слова и словосочетания из нижеследующего текста, с помощью которых они должны в индивидуальном порядке составить текст из 2-3 фраз, связанных между собой по смыслу.

- Полученные тексты зачитываются перед аудиторией.

- Зачитывается исходный вариант.

- Из полученных вариантов выбирается текст, наиболее близкий к исходному варианту. Например: Исходный текст: Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в 5 часов на плацу, в походной одежде. Они смогут наблюдать это редкое явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, в таком случае оставьте людей в казарме.

**Задание 3. Деловая игра 1: «Строительство Зин Обелиска».** Задание: Участникам поровну раздаются бланки с разрозненной информацией. Каждый участник не вправе показывать свои листочки другим игрокам и не вправе что-либо записывать. Можно делиться информацией устно.

Необходимо как можно быстрее подсчитать, на какой день атлантианской недели будет закончено строительство Зин Обелиска.

Информация:

- 1 Основной единицей измерения времени в Атлантиде является день.
- 2 Атлантианский день подразделяется на Шлибы и Понки.
- 3 Длина Зин Обелиска 10 метров.
- 4 Высота Зин Обелиска 30 метров.
- 5 Ширина Зин Обелиска 5 метров.
- 6 Зин Обелиск построен из каменных блоков.
- 7 Каждый блок имеет объем 30 кубических дециметров.
- 8 Дециметр равен одной десятой метра.
- 9 Первый день Атлантианской недели называется Днем Воды.
- 10 Второй день Атлантианской недели называется Днем Нептуна.
- 11 Третий день Атлантианской недели называется Днем Акулы.
- 12 Четвертый день Атлантианской недели называется Днем Русалки.
- 13 Пятый день Атлантианской недели называется Днем Штиля.
- 14 В Атлантианской неделе пять дней.
- 15 Рабочий день длится 9 Шлибов.
- 16 Каждому работающему положены периоды отдыха в течение рабочего дня, составляющие в целом 16 Понков.
- 17 В Шлибе 8 Понков.
- 18 Каждый работающий кладет по 150 блоков за Шлиб.
- 19 В любое время, когда идет работа, на строительстве находится бригада из 9 человек на рабочем месте.
- 20 Один член каждой бригады выполняет религиозные обязанности и не кладет блоки.
- 21 День Штиля — нерабочий день.
- 22 Кубитт это куб, все стороны которого равны одному Мегалитическому Ярду.
- 23 Один метр равен одному Мегалитическому Ярду.
- 24 Зин сделан из зеленых блоков.
- 25 Зеленый цвет имеет особое религиозное значение в День Русалки.
- 26 Каждая бригада включает двух женщин.
- 27 Работа начинается в первый день Атлантианской недели.
- 28 Только одна бригада работает на строительстве Зин Обелиска.

Комментарий преподавателя по окончании игры:

Для того чтобы выполнить задание, было нужно:

- Разработать возможные варианты стратегии. Например: подсчитать; угадать; выяснить, кто знает, и спросить его.
- Определиться со стратегией – решили подсчитать. Разделить общую цель на задачи: озвучить карточки, назначить модератора процесса.
- Распределить ответственность – кто запоминает и структурирует информацию по объему обелиска, кто по времени работы, кто по людям, по дням недели. Т.е., создать структуру.
- Отбросить лишнюю информацию, типа: Один метр равен одному Мегалитическому Ярду.
- Подсчитать результат.

Правильное решение: В неделе 5 дней. Рабочих из них – 4. В день работают по 9-2=7 шлибов. По 2 шлиба (16 понков) уходят на перерывы. Каждый день работает по 8 человек, один – молится. Каждый работающий кладет за день  $150 \cdot 7 = 1050$  блоков. Бригада за день кладет  $1050 \cdot 8 = 8400$  блоков, или 255000 кубических дециметров. Объем обелиска равен  $10 \cdot 30 \cdot 5 = 1500$  кубических метров, или 1500000 кубических дециметров. Делим объем обелиска в дециметрах на дневную выработку бригады в дециметрах:  $1500000 : 255000$  и получаем 5,88 дня. На шестой день будет завершено строительство. Т.е., не второй день второй по счету недели – день Нептуна.

#### К семинарским занятиям по теме 4.

**Задание 1.** На основе исходных данных определить факторы внешней и внутренней среды и занести их нижепредставленную форму:

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Прямого воздействия	Косвенного воздействия

- 1 Организационная культура
- 2 Потребители
- 3 Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры
- 4 Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию
- 5 Акционеры
- 6 Демократические преобразования, количество политических фракций
- 7 Структура организации
- 8 Поставщики
- 9 Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, удельный вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны
- 10 Технология
- 11 Удельный вес числа ученых в численности работающих страны
- 12 Конкуренты
- 13 Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности
- 14 Физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения)
- 15 Миграция населения
- 16 Местные органы управления
- 17 Демографическая обстановка
- 18 Правительственные органы
- 19 Союзы и общества
- 20 Уровень компьютеризации страны
- 21 Экологические факторы
- 22 Продолжительность жизни населения.
- 23 Способ выполнения работы.
- 24 Количество забастовок с числом участников более 100 в стране
- 25 Прогноз изменения уровня доходов населения
- 26 Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг

- 27 Количество горячих точек в мире
- 28 Построение системы управления на предприятии
- 29 Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны
- 30 Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
- 31 Связи с кредитно-финансовыми учреждениями
- 32 Показатель качества информации, поступающей на предприятие
- 33 Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов

**Задание 2.** Ситуации для анализа. **Ситуация А.** Концерн «Энергия». Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих.

В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки. Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы.

НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив — это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения ситуации: -Какая цель была у концерна до экономических преобразований? - Как изменились цели в ходе преобразований? - Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели? - Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

**Задание 3.** Практическое задание «Планирование профессионального будущего». Планируйте свою будущую профессиональную и общественную деятельность на период до 5 лет. Поставьте стратегическую цель (цели), которую вы хотите достигнуть через 5



(10) лет. Начиная с настоящего момента, определите ежегодные жизненные цели в интересующих областях вашей деятельности с учетом долгосрочных перспектив. Составьте план вашей деятельности на текущий год, проанализировав различные варианты развития факторов окружения (внешней среды).

### **К семинарским занятиям по теме 5.**

**Задание 1.** Этот вопросник позволяет получить описание корпоративной культуры компании по нескольким блокам: общие вопросы; система ценностей, стандарты поведения; девизы, лозунги, символы; мифы, легенды, герои; ритуалы, традиции, мероприятия; кадровая политика; стиль управления, иерархия, структура компании.

Общие вопросы:

- 1 Существует ли в компании корпоративная культура?
- 2 Можно ли сказать, что корпоративная культура компании едина или она состоит из разных культур?
- 3 Равномерно ли распределено влияние корпоративной культуры в компании?
- 4 В каких подразделениях (филиалах, службах) или уровнях (высшие управленцы, средние управленцы, служащие) наиболее сильно влияние корпоративной культуры?
- 5 Каким образом корпоративная культура влияет на повседневную жизнь?
- 6 Что происходит в случаях нарушения кем-либо норм корпоративной культуры?

Система ценностей, стандарты поведения:

- 7 Каково предназначение компании (ее миссия)?
- 8 Существует ли у компании стратегия?
- 9 На сколько лет рассчитана стратегия компании?
- 10 Имеют ли подразделения компании (отдельные сотрудники) собственные цели в рамках общей стратегии, согласованные с целями компании?
- 11 Какие существуют ценности в компании:
  - в отношении бизнеса, которым занимается компания;
  - в отношении потребителей товаров (работ, услуг) компании;
  - в отношении деловых партнеров компании;
  - в отношении общечеловеческих ценностей;
  - по отношению к обществу;
  - в области профессионализма и качества работы;
  - во взаимоотношениях сотрудников друг с другом;
  - во взаимоотношениях начальников и подчиненных?
- 12 Выработала ли компания деловое кредо?
- 13 Существует ли в компании кодекс этических норм и стандартов профессиональной практики?
- 14 Какие из вышеперечисленных элементов корпоративной культуры закреплены документально?
- 15 Насколько хорошо сотрудники компании осведомлены о содержании вышеперечисленных элементов корпоративной культуры?
- 16 Насколько декларируемые ценности и другие элементы корпоративной культуры соответствуют личным ценностным ориентациям сотрудников?
- 17 Каким образом эти ценности влияют на повседневную жизнь сотрудников?

18 Каким образом сотрудники информируются о содержании вышеперечисленных элементов корпоративной культуры:

- знают до прихода в компанию из средств массовой информации, по слухам;
- узнают в процессе приема на работу;
- узнают в процессе специальных программ адаптации;
- узнают на специальных мероприятиях, посредством специальных информационных объявлений;
- узнают из внутренних средств массовой информации;
- узнают от других сотрудников;
- узнают из собеседований с руководителями;
- не узнают никогда?

19 Знают ли об этих элементах корпоративной культуры за пределами компании (потребители, клиенты, партнеры, журналисты, общественность)?

Девизы, лозунги, символы:

20 Существуют ли в компании девизы или лозунги?

21 Выражают ли девизы/лозунги ценности (цели, задачи, философию, миссию) компании?

22 Существует ли у компании фирменный знак (символ)?

23 Что обозначает данный фирменный знак (символ)?

24 Насколько точно в знаке компании (символе) выражены ценности (цели, задачи, философия миссия) компании?

25 На каких носителях информации используются символы (знаки) и девизы (лозунги) компании:

- рекламные носители;
- документация;
- подарки, сувениры;
- церемонии;
- средства массовой информации;
- элементы интерьера;
- другие?

26 Каким образом сотрудники компании узнают о смысловом наполнении лозунгов (девизов), символов (знаков) компании (см. вопрос 18)?

27 Насколько педантично соблюдается фирменный стиль компании:

- за этим следит специальный отдел (сотрудник);
- существует специальный документ, в котором описан фирменный
- за соблюдением фирменного стиля специально никто не следит?

Мифы, легенды, герои:

28 Существуют ли в компании мифы, легенды об истории компании: о предыстории создания компании, о том, как компания создавалась, о наиболее ярких победах в бизнесе (производстве), личностях, преодолении трудностей, комических эпизодах, другое?

29 О ком рассказывают анекдоты (байки) в компании?

30 Кто является основными героями компании?

31 Какие ценности компании чаще всего фигурируют в устном фольклоре компании?

32 Какие еще формы фольклора характерны для компании (шутки, афоризмы, стихи, песни, розыгрыши, другое?)

Ритуалы, традиции, мероприятия:

33 Как празднуются в компании национальные праздники?

34 Как празднуются в компании личные праздники сотрудников?

- 35 Имеет ли компания собственные праздники?
- 36 Отмечаются ли успехи и достижения компании и отдельных ее сотрудников (подразделений)?
- 37 Какие традиции и ритуалы существуют в компании?
- 38 Все ли традиции и ритуалы поддерживаются руководством компании?
- 39 Насколько демократичны традиции и ритуалы компании (все ли вовлечены в мероприятия и др.)?
- 40 Как часто компания проводит общекорпоративные мероприятия и по каким поводам они происходят?
- 41 Часто ли в компании проводятся мероприятия, построенные по принципу представительства (когда подразделения делегируют своих представителей)?
- 42 Существуют ли специфические, характерные только для вашей компании традиции, ритуалы или мероприятия?
- 43 Мероприятия компании имеют официальный, неофициальный или смешанный характер?
- Стиль управления, иерархия, структура компании:
- 44 Стиль управления компанией ближе к демократическому или жесткому (авторитарному)?
- 45 Жесткая ли в компании структура (подразделение на отделы, регламентация функций, задач и др.)?
- 46 Существуют ли в компании должностные инструкции для каждого сотрудника?
- 47 Может ли каждый сотрудник компании точно указать место другого сотрудника в иерархической структуре?
- 48 Приветствуется ли инициатива в компании?
- 49 Насколько демократичны отношения в системе «начальник-подчиненный»?
- 50 Каков идеальный образ руководителя компании?
- 51 Каков идеальный образ подчиненного в компании?
- 52 Принято ли среди сотрудников помогать друг другу в работе?
- 53 На каком уровне обычно преодолеваются конфликты между сотрудниками (самими сотрудниками, коллективом, руководством)?
- 54 В компании за результаты отвечают только руководители или ответственность равномерно распределена между сотрудниками?
- 55 Наказание и поощрение является следствием воли руководителя или следствием заранее установленных «правил игры»?
- 56 Сколько сотрудников компании могут принимать ответственные решения?
- 57 Существует ли в компании практика общего собрания коллектива (представительской конференции)?
- 58 Насколько свободно любой сотрудник может высказывать критическое мнение о действиях компании?
- 59 Существует ли практика принятия коллегиальных решений или каждое решение принимается коллегиально?
- Кадровая политика:
- 60 Вакантные должности в компании получают:
- сотрудники компании;
  - люди «со стороны»;
  - и те, и другие, прошедшие конкурс?
- 61 Для получения вакантной должности нужно прежде всего:
- быть профессионалом;
  - иметь протекцию;
  - соответствовать требованиям корпоративной культуры;

- соответствовать требованиям руководства;
  - оказаться в нужное время в нужном месте?
- Особенности внутрифирменной коммуникации:
- 62 Как руководители компании узнают, чем живут рядовые сотрудники?
- 63 Сотрудники обращаются к руководителям по имени-отчеству или по имени?
- 64 Сотрудники обращаются друг к другу по имени-отчеству или по имени?
- 65 Сотрудник воспринимает своего коллегу как:
- партнера;
  - конкурента;
  - приятеля;
  - безразлично?
- 66 Существуют ли в компании интриги?
- 67 Часто ли в компании происходят конфликты между сотрудниками (в руководстве, между сотрудниками и руководителями)?
- 68 Существует ли в компании практика создания временных рабочих групп?
- 69 Легко ли люди объединяются во временные рабочие группы?
- 70 Какие существуют в компании коллективные органы:
- комитеты и рабочие группы;
  - другое?
- 71 Сколько процентов сотрудников входят в коллективные органы компании?
- 72 Поддерживают ли сотрудники отношения вне работы?
- 73 Как сотрудники компании узнают о новостях компании:
- собрания;
  - электронная почта;
  - устное сообщение;
  - СМИ?
- 74 Существует ли в компании своя газета (постоянное радиовещание, популярный информационный стенд, другие средства массовой информации)?
- 75 Принято ли ориентироваться на мнение коллектива при принятии решений?
- 76 Как компании относится к инициативе «снизу»:
- положительно/хорошо/нормально;
  - снисходительно/настороженно/никак;
  - по разному?
- 77 Как компания относится к сотрудникам, критикующим решения руководства, выдвигающим альтернативные решения?
- Введение в корпоративную культуру новых сотрудников:
- 78 Как относятся в коллективе к появлению нового сотрудника?
- 79 Как быстро адаптируется новый сотрудник (становится «своим»)?
- 80 Существует ли ответственный за адаптацию нового сотрудника?
- 81 Как принято представлять нового сотрудника коллективу?
- 82 Существуют ли специальные программы по адаптации новых сотрудников?
- Аттестация, оплата труда, методы стимулирования, социальные гарантии:
- 83 Существует ли система аттестации сотрудников?
- 84 Каким образом оценивается работа сотрудника:
- видно по результатам;
  - оценивает непосредственный начальник;
  - оценивает аттестационная комиссия (другой коллективный орган);
  - по отчету сотрудников;
  - опрашивается мнение коллег;
  - тесты?

85 Зависит ли оплата труда сотрудника от результатов его труда (результатов труда компании, подразделения)?

86 Может ли сотрудник точно сказать, как отразится на его вознаграждении повышение эффективности (или увеличение объема) его работы?

87 Что является причиной стимулирования сотрудника:

- хорошее выполнение своих обязанностей;
- «трудовой подвиг», выходящий за пределы должностных обязанностей?

88 Известны ли в коллективе критерии оценки работы сотрудников и принципы стимулирования их труда?

89 Является ли материальное стимулирование единственным способом поощрения и признания заслуг сотрудников?

90 Сопровождается ли материальное стимулирование сотрудников какими-либо другими формами стимулирования?

91 Какие социальные гарантии предоставляет компания сотрудникам?

92 Считают ли сотрудники компании такое количество гарантий достаточным для себя?

Карьера, ротация кадров, система обучения и повышения квалификации:

93 Может ли сотрудник компании планировать свою карьеру в компании?

94 считают ли сотрудники существующую карьерную систему справедливой?

95 Компания предпочитает растить кадры внутри себя или нанимать на рынке готовых специалистов?

96 Является ли значительным событием для сотрудников компании перемещение одного из них по карьерной лестнице?

97 Существуют ли традиции (ритуал), сопровождающая введение сотрудника в новую должность?

98 Существует ли система обучения и повышения квалификации сотрудников?

99 Добровольный или принудительный принцип применяется при обучении и повышении квалификации?

4 Ситуация для анализа.

«Нам нравится сочетать бизнес с развлечением. Это и есть жизнь в стиле Google» Клифф Редкер, «импресарио» Google

За более чем 10 лет компания «Google» из небольшой поисковой компании превратилась в интернациональную корпорацию, в которой работает на текущий момент более 32 тысяч сотрудников. В 2011 году доход компании составил около 38 миллиардов долларов. За период своего существования в компании сложилась своя собственная, непохожая на другие корпоративная культура.

Главный офис «Google» находится в Калифорнии в Силиконовой долине. Сотрудников компании называют «гуглерами». Каждое утро сотни «гуглеров» направляются в офисные здания. Офисы «Google» раскинулись на десятках гектарах Силиконовой долины, и для перемещения по огромной территории компании для сотрудников имеются велосипеды.

Большинство из них одеты в футболки, у многих за спиной рюкзаки, кто-то несет ноутбуки, кто-то сумки с грязным бельем. У одного сотрудников (финансового директора) из рюкзака торчит гитара. «Нам нравится сочетать бизнес с развлечением. Это и есть жизнь в стиле «Google» (Клифф Редкер). Корпоративная философия «Google» гласит «Ты можешь быть серьезным без костюма?» Поэтому восприятие себя слишком серьезно в «Google» не приветствуется.

Некоторые сотрудники вместо офисных кресел сидят на огромных надувных мячах. В снэк-баре предлагается бесплатно разнообразная еда. Основатель компании Сергей Брин и его компаньон Ларри Пейдж установили правило: ни один «гуглер» не

должен находиться более чем в 45 метрах от буфета. В «Google» более 150 буфетов, 25 кафе, в том числе 11 ресторанов изысканной кухни. Это обходится «Google» в 70 миллионов долларов в год. Также в компании «Google» имеются стиральные машинки и сушилки для белья. Пока сотрудники работают, они могут решить часть своих бытовых проблем.

Существует заблуждение, что в компании работают только молодые люди, и что новых сотрудников принимают в возрасте не старше 20 с небольшим лет.

На работу берут немало людей за 30, 40 и старше. Средний возраст сотрудников (из неофициальных источников) около 35 лет. Сотрудникам предоставляются различные дополнительные льготы: бесплатное питание, комнаты отдыха, расставленные повсюду столы для настольного футбола и бильярда. То, что со стороны выглядит как игра, на самом деле – бизнес. Одна из форм работы в компании, обсуждение проектов за игрой.

Одним из наиболее интересных нововведений в «Google» стала система, которая в настоящее время с успехом применяется во многих хайтек-компаниях. Это так называемая схема «20 процентов времени», которая заключается в разрешении основателей компании, чтобы все «гуглеры» посвящали 20% своего времени работе над любым проектом, который им интересен. В рамках ежеквартального планирования сотрудник может выделить время для инновационных, «рискованных» проектов, согласовав это со своим менеджером. Менеджер не вмешивается в ход такого проекта, поскольку в компании в основном используется делегирующий стиль управления. Сотрудник сам определяет цели, задачи проекта, критерии его встраивания в общую цель департамента и всей организации, индикаторы успеха, просчитывает требуемые ресурсы и получает мнения заинтересованных сторон. После этого сотрудник получает необходимые ресурсы или выделяет ресурсы из своих других проектов.

Чаще всего, менеджеры готовы одобрить выделение от 10 до 20 % времени на инновационный проект сотрудника, при условии успешности сотрудника по другим проектам, в то время как финансовые, либо человеческие ресурсы выделяются менее охотно. Однако инновационный проект сотрудника легко может стать впоследствии его главным проектом, в таком случае сотрудник получает и финансы, и людей, и награды, и продвижение по службе. Такой проект может и не стать главным, но может послужить основой для включения проекта в список основных задач департамента.

В результате, однако, инновационная компания получает сразу несколько выгод:

- мотивирует сотрудника на создание новых разработок внутри компании при минимуме дополнительных затрат;
- за счет разработки новых инновационных проектов получает новые сегменты рынка;
- мотивирует сотрудника на основную работу;
- определяет и формирует кадровый резерв проактивных специалистов-организаторов;
- формирует привлекательный имидж компании для потенциальных сотрудников.

Именно с использованием такого подхода корпорацией Google были разработаны многие успешные сервисы.

Данный подход к построению внутренних и внешних взаимоотношений позволит оставаться «Google» динамично развивающимся интернет-гигантом.

Вопросы для анализа.

1 Имеется ли на ваш взгляд сложившаяся корпоративная культура в компании «Google»?

2 Являются ли неформальные отношения внутри компании характерными для организаций высокотехнологичных отраслей?

3 Как лидер и команда топ-менеджеров оказывают влияние на формирование корпоративной культуры молодой компании?

4 Какие элементы корпоративной культуры можно выделить из приведенной в ситуации информации?

5 Как внедрение «системы 20 процентов» повлияло на морально-психологический климат в компании и на мотивацию сотрудников?

6 К какому типу организационной культуры вы бы отнесли культуру «Google»?

Задание 2. Тест: Нужны ли Вашей компании изменения?

Попытайтесь оценить эффективность организационной структуры Вашей компании. Характерны ли для Вашей компании следующие черты:

- Чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителей с неизбежным снижением эффективности управления в связи с их перегруженностью;

- Наличие множества заместителей директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;

- Неадекватная информационная поддержка деятельности предприятия, прежде всего его коммерческой и финансовой деятельности;

- Недостаточная или структурно размытая работа с персоналом (отдел кадров, отдел работы с персоналом, отдел организации труда и заработной платы);

- Отсутствие или формальное наличие жизненно необходимых финансово-экономических подразделений и руководителей, ответственных за результаты финансовой деятельности предприятия (финансовый директор);

- Отсутствие службы управления изменениями, которая ориентирует организацию в конкретный момент времени на требования внешней среды.

Ключ к тесту:

Если Вы обнаружили в предложенном списке хотя бы одну черту, характерную для Вашей компании, то Вам стоит задуматься о необходимости изменений.

Если Вы считаете, что Вашей компании присущи две и более характеристики из предложенного списка, то внести определенные коррективы в деятельность Вашего предприятия жизненно необходимо.

**Задание 3. Практическое задание.**

На основе алгоритма Д. Коттера, спланируйте мероприятия по проведению определенного изменения. Выделите в Вашем плане этапы размораживания, проведения изменения и замораживания по Левину. Какие механизмы и системы организации, помогают осуществить замораживание успешно проведенных изменений? Какие критерии успеха изменений Вы использовали? На каком этапе следует проводить оценку успешности перемен? Как может выглядеть алгоритм проведения изменений?

**Задание 4. Тест: Как создать идеальную команду?**

Выберите основные отличительные признаки управленческой команды:

1 В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.

2 В команде один за всех и все за одного.

3 Все члены команды — единомышленники.

4 В команде важны вертикальные связи и формальные правила ее жизни.

5 Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга.

6 Команда включает оптимальный состав по распределению ролей: генераторы — критики-организаторы.

7 В команде господствует культ буквы, а не мысли.

8 В команде полноценная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.

9 В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.

10 В команде присутствует культ власти. Авторитет утверждается по должности, а не по заслугам.

11 Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом. Умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

Эффективную команду характеризуют утверждения под номерами 2, 3, 5, 6, 8, 9, 11

### К семинарским занятиям по теме 6.

**Задание 1.** Тест на этичность поведения деловой организации. Определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях (в таблице), используя такой код: совершенно согласен – СС; согласен – С; не согласен –НС; совершенно не согласен – СНС.

#### Маркеры этичности поведения сотрудника в организации

Утверждения	СС	С	НС	СНС
1 Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.				
2 Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.				
3 Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности; поэтому иногда необходимо давать примерные цифры.				
4 Бывают случаи, когда нужно скрывать неблагоприятную информацию от начальства.				
5 Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий.				
6 Иногда совершенно необходимо заняться личными делами в рабочее время				
7 Психологически иногда необходимо задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.				
8 Я бы раскрыл конфиденциальную служебную информацию для получения выгодного заказа.				
9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания.				
10 Руководство должно быть ориентированным на конечную цель, поэтому цель всегда оправдывает средства.				
11 Если ради получения крупного контракта по требуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я с этим соглашусь.				



12 Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.				
13 Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «излишки». (Этическая проблема здесь та же самая, что кассы, когда кассир сдает меньше сдачи).				
14 Использовать время от времени копировальную машину компании для личных или местных целей – вполне приемлемо.				
15 Унести домой то, что является собственностью компании для личных нужд – приемлемая дополнительная льгота.				

Оценка ответов в баллах: СНС – 0; НС – 1, С – 2; СС – 3. Если Вы набрали в сумме:

1–5 – Очень высокий этический уровень

6–10 – Высокий этический уровень

11–15 – Приемлемый этический уровень

16–25 – Средний этический уровень

26–35 – Требуется моральное совершенствование

36–44 – Низкий этический уровень

45 – Очень низкий этический уровень

**Задание 2.** Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет. Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме.

На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам. Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика, вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что такой исход дела его мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы.

Борис и Михаил призвали Ирину быть "членом команды" и снять этот вопрос. Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И, что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы для анализа ситуации:

- 1 Какая этическая проблема имеет место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
- 2 Имеется ли в описанной ситуации конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
- 3 Оцените этичность поведения каждого из участников конфликта.
- 4 Какие варианты развития событий были бы желательны с точки зрения поддержания и укрепления социальной ответственности организации?
- 5 Как Вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

#### ***Средство оценивания – вопросы для устных ответов (ОС №4)***

1. Понятие менеджмента. Роль менеджера в организации.
2. Методология менеджмента.
3. Функции управления.
4. Основные законы и принципы управления.
5. Различные подходы к управлению организацией (процессуальный, системный, ситуационный).
6. Понятие организации. Типы организационных структур.
7. Внешняя и внутренняя среда организации.
8. Миссия и цели организации.
9. Понятие стратегического управления.
10. Управление как информационный процесс. Предмет труда, средства труда и результат труда руководителя.
11. Общие и специфические функции управления. Их краткая характеристика.
12. Четырехзвенник управления. Характеристика каждого звена.
13. Принцип временной сменяемости руководителей.
14. Принцип «Двоецелия решений».
15. Формы стратегического управления.
16. Стадии выполнения стратегии.

- 17 Организационные изменения: методы преодоления сопротивления.
- 18 Эталонные и базовые стратегии развития фирмы.
- 19 Понятие управленческого решения. Принципы принятия решения.
- 20 Логическая схема выработки управленческих решений.
- 21 Стадии процесса принятия управленческих решений.
- 22 Методы принятия управленческих решений.
- 23 Модели принятия управленческих решений.
- 24 Прогнозирование, его цель и задачи.
- 25 Планирование как функция управления. Этапы и принципы осуществления функции планирования.
- 26 Экстраполяционное и нормативное направления постановки целей.
- 27 Аспекты взаимодействия человека с организацией.
- 28 Понятие организационной культуры, её структура и содержание.
- 29 Модели организационной культуры.
- 30 Управление организационной культурой.
- 31 Формирование и поддержание организационной культуры.
- 32 Определение мотивации. Три аспекта мотивации.
- 33 Процессуальные теории мотивации.
- 34 Содержательные теории мотивации.
- 35 Стадии процесса мотивации. Характеристика стадий процесса мотива-
- 36 Понятие контроля. Формы контроля. Виды контроля.
- 37 Понятие и показатели эффективности управления.
- 38 Управление конфликтами.
- 39 Причины конфликтов и их назначение.
- 40 Сущность и классификация конфликтов. Стадии развития конфликта.
- 41 Значение информации для эффективной деятельности организации.
- 42 Коммуникации в менеджменте.
- 43 Модель коммуникационного процесса.
- 44 Формы делового общения. Законы и приёмы делового общения.
- 45 Правила ведения переговоров.
- 46 Природа и причины стрессов. Методы снятия стрессов.
- 47 Проблемы деловой этики и социальной ответственности организаций.
- 48 Уровни управления. Требования к профессиональным и личным качествам руководителя.
- 49 Характеристики методов управления.
- 50 Системный и ситуационный подходы в управлении.
- 51 Стили управления. Их преимущества, недостатки и область применения
- 52 Понятие стресса в управлении. Особенности управления стрессами в организации.