

**ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИ-
ВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»**

*Утверждены решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 12
от 30 мая 2024 г.*

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ –
09.04.03 ПРИКЛАДНАЯ ИНФОРМАТИКА,
ПРОФИЛЬ «ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ В
ЭКОНОМИКЕ И УПРАВЛЕНИИ»**

УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - МАГИСТРАТУРА

УДК 005.7
ББК 65.05

Составители – Дибирова Мадина Магомедрасуловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внутренний рецензент – Минатуллаев Арслан Айнутдинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внешний рецензент – Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет.

Представитель работодателя – Сайидахмедов Сайидахмед Сергеевич, генеральный директор компании «Текама»

Оценочные материалы по дисциплине «Инновационный менеджмент» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования для направления 09.04.03 Прикладная информатика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 19.09.2017 г., №916, и в соответствии с приказом Министерства образования и науки РФ от 06 апреля 2021г., № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

Оценочные материалы по дисциплине «Инновационный менеджмент» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru

Дибирова М.М. Оценочные материалы по дисциплине «Инновационный менеджмент» для направления подготовки 09.04.03 Прикладная информатика, профиль «Информационные системы в экономике и управлении». – Махачкала: ДГУНХ, 2024. - 72 с.

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 28 мая 2024 г.

Рекомендованы к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению подготовки 09.04.03 Прикладная информатика, профиль «Информационные системы в экономике и управлении» к.э.н., доцентом Раджабовым К.Я.

Одобрены на заседании кафедры «Менеджмент» 23 мая 2024 г., протокол № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов.....	4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины.....	5
1.1 Перечень формируемых компетенций.....	5
1.2 Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств.....	5
РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине.....	11
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	66
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций.....	69

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы составляются для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Инновационный менеджмент» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 09.04.03 Прикладная информатика, профиль «Информационные системы в экономике и управлении».

Оценочные материалы по дисциплине «Инновационный менеджмент» включают в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

РАЗДЕЛ 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Перечень формируемых компетенций

Код компетенции и индикатора	Формулировка компетенции
УК	УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
ПК	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
ПК-5	Способен управлять эффективностью работы персонала в проекте и планировать качество выполнения работ по созданию и вводу в эксплуатацию ИС

КОМПОНЕНТНЫЙ СОСТАВ КОМПЕТЕНЦИЙ

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения цели	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Уровни освоения компетенций	Критерии оценивания сформированности компетенций	Виды оценочных средств
УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1. - Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, определяет свою роль в команде, проявляет инициативу	<u>Знать:</u> особенности и стратегии межличностного взаимодействия в командной работе.	Пороговый уровень	Обучающийся слабо знает особенности и стратегии межличностного взаимодействия в командной работе.	Блок А – задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам
			Базовый уровень	Обучающийся знает с незначительными ошибками и отдельными пробелами базовый аппарат дисциплины, особенности и стратегии межличностного взаимодействия в командной работе.	
			Продвинутый уровень	Обучающийся знает в полном объеме особенности и стратегии межличностного взаимодействия в командной работе.	
		<u>Уметь:</u> анализировать возможные последствия	Пороговый уровень	Обучающийся слабо умеет анализировать возможные последствия личных действий в команде.	Блок В – задания рекон-

		личных действий в команде.	Базовый уровень	Обучающийся умеет с незначительными ошибками и отдельными пробелами анализировать возможные последствия личных действий в команде.	структивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций
			Продвинутый уровень	Обучающийся умеет в полном объеме анализировать возможные последствия личных действий в команде.	
		<u>Владеть:</u> способностью строить эффективное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	Пороговый уровень	Обучающийся слабо владеет способностью строить эффективное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	Блок С – задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи
			Базовый уровень	Обучающийся владеет с незначительными ошибками и отдельными пробелами способностью строить эффективное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	
			Продвинутый уровень	Обучающийся владеет в полном объеме способностью строить эффективное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	
	ИУК-3.2. Способен занимать активную, ответственную, лидерскую позицию в команде, демонстрирует лидерские качества и умения	<u>Знать:</u> понятие лидерства и команды, основные теории лидерства, типы лидеров, базовые инструменты лидерства, основные принципы командной работы, сущность командных и личных интересов	Пороговый уровень	Обучающийся слабо знает понятие лидерства и команды, основные теории лидерства, типы лидеров, базовые инструменты лидерства, основные принципы командной работы, сущность командных и личных интересов и особенности их согласования	Блок А – задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам
			Базовый уровень	Обучающийся знает с незначительными ошибками и отдельными пробелами основные теории лидерства, типы лидеров, базовые инструменты лидерства, основные принципы	

		ресов и особенности их согласования		командной работы, сущность командных и личных интересов и особенности их согласования	
			Продвинутый уровень	Обучающийся знает в полном объеме понятие лидерства и команды, основные теории лидерства, типы лидеров, базовые инструменты лидерства, основные принципы командной работы, сущность командных и личных интересов и особенности их согласования	
		<u>Уметь:</u> работать в команде на основе стратегии сотрудничества, выявлять особенности поведения и интересы участников командной работы.	Пороговый уровень	Обучающийся слабо умеет оценивать процессы, связанные с работой в команде на основе стратегии сотрудничества, выявлять особенности поведения и интересы участников командной работы.	Блок В – задания реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций
			Базовый уровень	Обучающийся умеет с незначительными ошибками и отдельными пробелами оценивать процессы, связанные с работой в команде на основе стратегии сотрудничества, выявлять особенности поведения и интересы участников командной работы.	
			Продвинутый уровень	Обучающийся умеет в полном объеме владеет процессами, связанными с работой в команде на основе стратегии сотрудничества, выявляет особенности поведения и интересы участников командной работы.	
		<u>Владеть:</u> способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставленной	Пороговый уровень	Обучающийся слабо владеет способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенно-	Блок С – задания практико-ориентированного уровня:

		цели, а также реализовать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы.		стей поведения и интересов участников командной работы.	- ситуационные задачи
			Базовый уровень	Обучающийся владеет с незначительными ошибками и отдельными пробелами способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы.	
			Продвинутый уровень	Обучающийся владеет в полном объеме способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы.	
УК-6 - Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способности ее совершенствования на основе самооценки	ИУК-6.1. - Понимает важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда в отношении себя и нижестоящих сотрудников	Знать объективные закономерности изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития; - основные объекты и предметы изменений в организациях; - терминологический аппарат моделирования и реорганизации бизнес-процессов в организации - основные экономические	Пороговый уровень	Неполные представления об объективных закономерностях изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития; - основных объектах и предметах изменений в организациях; - терминологическом аппарате моделирования и реорганизации бизнес-процессов в организации - основных экономические категориях инновационного менеджмента	Блок А – задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления об объективных закономерностях изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития; - основных объектах и предметах изменений в организациях;	

		ские категории инновационного менеджмента		<ul style="list-style-type: none"> - терминологическом аппарате моделирования и реорганизации бизнес-процессов в организации - основных экономических категориях инновационного менеджмента 	
			Продвинутый уровень	<p>Сформированные систематические представления об объективных закономерностях изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития;</p> <ul style="list-style-type: none"> - основных объектах и предметах изменений в организациях; - терминологическом аппарате моделирования и реорганизации бизнес-процессов в организации - основных экономических категориях инновационного менеджмента 	
		<p>Уметь применять на практике основные экономические положения инновационной деятельности</p> <ul style="list-style-type: none"> - распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации; - различать условия необходимости управления изменениями в различных областях организационной деятельности, различ- 	Пороговый уровень	<p>В целом успешное, но не системное умение применять на практике основные экономические положения инновационной деятельности</p> <ul style="list-style-type: none"> - распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации; - различать условия необходимости управления изменениями в различных областях организационной деятельности, различными объектами и предметами 	Блок В – задания реконструктивного уровня: <ul style="list-style-type: none"> - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций
			Базовый уровень	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение применять на практике основные экономические положения инновационной деятельности</p> <ul style="list-style-type: none"> - распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации; 	

		ными объектами и предметами;		- различать условия необходимости управления изменениями в различных областях организационной деятельности, различными объектами и предметами	
			Продвинутый уровень	Сформированное умение эффективно применять на практике основные экономические положения инновационной деятельности - распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации; - различать условия необходимости управления изменениями в различных областях организационной деятельности, различными объектами и предметами	
		Владеть методами и приемами анализа управленческих процессов. - методикой проведения организационных изменений	Пороговый уровень	Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок методами и приемами анализа управленческих процессов. - методикой проведения организационных изменений	Блок С – задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи
			Базовый уровень	Демонстрирует владения на базовом уровне методами и приемами анализа управленческих процессов. - методикой проведения организационных изменений	
			Продвинутый уровень	Демонстрирует владения на высоком уровне методами и приемами анализа управленческих процессов. - методикой проведения организационных изменений	
ПК-5 - Способен управ-	ИПК-5.2. - Управляет эффективностью работы	Знать: – модели и методы управле-	Пороговый уровень	Неполные представления о моделях и методах управления эффективностью ра-	Блок А – задания репро-

<p>лять эффективностью работы персонала в проекте и планировать качество выполнения работ по созданию и вводу в эксплуатацию ИС</p>	<p>персонала, задействованного в процессах создания и внедрения информационных систем (ИС)</p>	<p>ния эффективностью работы персонала, задействованного в процессах создания и внедрения информационных систем</p>		<p>боты персонала, задействованного в процессах создания и внедрения информационных систем</p>	<p>дуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам</p>
			Базовый уровень	<p>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о моделях и методах управления эффективностью работы персонала, задействованного в процессах создания и внедрения информационных систем</p>	
			Продвинутый уровень	<p>Сформированные систематические представления о моделях и методах управления эффективностью работы персонала, задействованного в процессах создания и внедрения информационных систем</p>	
		<p>Уметь: - проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления с учетом компетентности работы персонала, задействованного в процессах создания и внедрения информационных систем;</p>	Пороговый уровень	<p>В целом успешное, но не системное умение проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления с учетом компетентности работы персонала, задействованного в процессах создания и внедрения информационных систем;</p>	<p>Блок В – задания реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций</p>
			Базовый уровень	<p>В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умения проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления с учетом компетентности работы персонала, задействованного в процессах создания и внедрения информационных систем;</p>	
			Продвинутый уровень	<p>Сформированное умение эффективно проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий</p>	

				управления с учетом компетентности работы персонала, задействованного в процессах создания и внедрения информационных систем	
		Владеть: - арсеналом современного инструментария управления эффективностью работы персонала, задействованного в процессах создания и внедрения информационных систем.	Пороговый уровень	Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок арсеналом современного инструментария управления эффективностью работы персонала, задействованного в процессах создания и внедрения информационных систем.	Блок С – задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи
	Базовый уровень		Демонстрирует владения на базовом уровне арсеналом современного инструментария управления эффективностью работы персонала, задействованного в процессах создания и внедрения информационных систем.		
	Продвинутый уровень		Демонстрирует владения на высоком уровне арсеналом современного инструментария управления эффективностью работы персонала, задействованного в процессах создания и внедрения информационных систем.		

РАЗДЕЛ 2. ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для проверки сформированности индикатора достижения компетенции УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

ИУК-3.1. - Понимает важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда в отношении себя и нижестоящих сотрудников

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тесты типа А.

1.Конструктивные начала конфликта не предполагают

- 1.конфликт как индикатор скрытой проблемы
- 2.конфликт как импульс к дальнейшему развитию конфликт как возможность «выпустить пар»
- 3.конфликт как возможность выяснить отношения

2.Наиболее частым источником конфликтов при изменении правил и процедур работы является

- 1.ущемление чьих-либо интересов
- 2.способ, каким руководство сообщает о новых правилах
- 3.нежелание людей изменять сложившийся характер работы
- 4.неясность цели, которую преследуют эти изменения

3.Наиболее распространенной формой организационного конфликта являются

- 1.межличностные вертикальные конфликты
- 2.межличностные горизонтальные конфликты
- 3.межгрупповые вертикальные конфликты
- 4.межгрупповые горизонтальные конфликты

4.Одним из действий при управлении конфликтом в организации является

- 1.напряжение
- 2.установление причины
- 3.различия в ценностях
- 4.отсутствие согласия

5.Стресс на рабочем месте требует

- 1.устранения
- 2.обращения к врачу
- 3.поддерживания
- 4.регулирования

6. Конфликт, при котором два руководителя предъявляют к одному работнику противоречивые требования

1. внутриличностным
2. межличностным
3. между личностью и группой
4. между обоими руководителями

7. Метод разрешения конфликтов требующий использование власти, давления

1. метод принуждения
2. метод уклонения
3. метод решения проблемы
4. метод сглаживания

8. К числу структурных методов разрешения конфликтов относятся:

1. посредничество и переориентация внимания
2. освобождение от лидеров конфликтующих сторон
3. делегирование полномочий
4. система вознаграждений

9. Межличностный метод разрешения конфликтов являющийся наиболее эффективным:

1. метод решения проблемы
2. метод принуждения
3. метод уклонения
4. метод компромисса

10. Что из перечисленного не является причиной конфликта в организациях:

1. возраст
2. различия в целях
3. нечеткое разделение обязанностей
4. недостаток ресурсов

11. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда решение очевидно и изменить его в Вашу пользу не представляется возможным:

1. приспособление
2. уклонение от конфликта
3. совместная деятельность
4. конкурентный стиль

12. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон:

1. приспособление
2. уклонение от конфликта
3. совместная деятельность
4. конкурентный стиль

13.Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда индивид осознает ошибочность своей позиции, а вопрос более важен для другой стороны, чем для него самого:

- 1.приспособление
- 2.уклонение от конфликта
- 3.совместная деятельность
- 4.конкурентный стиль

14.Указать фактор, который не способствует выравниванию напряженности в конфликте:

- 1.подчеркивание общности с партнером
- 2.проявление интереса к проблемам партнера
- 3.техника сочувствия и психологической поддержки
- 4.принижение партнера, негативная оценка его личности

15.Указать фактор, который способствует выравниванию напряженности в конфликте:

- 1.избегание пространственной близости и контакта глаз с партнером
- 2.обвинения, угрозы, наказания
- 3.принижение проблемы
- 4.проявление интереса к проблемам партнера

16.По сфере возникновения и развития конфликты можно подразделить:

- 1.на межгрупповые
- 2.на деловые
- 3.на объективные
- 4.субъективные

17.По своим последствиям конфликты различаются:

- 1.вертикальные
- 2.горизонтальные
- 3.личные
- 4.конструктивные

18.По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают:

- 1.внутренними
- 2.субъективными
- 3.внешние
- 4.деструктивными

19.Какой конфликт способствует повышению эффективности организации:

- 1.дисфункциональный
- 2.функциональный
- 3.межличностный
- 4.внутриличностный

20. Конфликт между личностью и группой возникает:

1. когда личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы
2. когда личность занимает позицию группы
3. когда одна группа займет позицию, отличающуюся от позиции другой группы
4. когда противоречие возникает внутри одной личности

21. Высокая напористость в сочетании с высокой кооперативностью в развитии – это:

1. сглаживание
2. противоборство
3. компромисс

22. Высокая напористость в сочетании с низкой кооперативностью в разрешении конфликта – это:

1. принуждение
2. уступчивость
3. сотрудничество

23. К административному способу управления конфликтами относится:

1. беседа
2. перевод на другую работу
3. убеждения

24. К педагогическому способу разрешения конфликта относится:

1. просьба
2. силовое разрешение конфликта
3. оба ответа верны

25. Противоречия человека с самим собой характеризует возникновение:

1. внутриличностного конфликта
2. межличностного конфликта
3. оба ответа верны

A2. Вопросы для устного обсуждения

1. Опишите природу и причины конфликтов в организации. Проанализируйте их примерами из жизни и художественной литературы.
2. Назовите основные стадии развития конфликта.
3. Каковы типы конфликтов?
4. Назовите функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов.
5. Каковы уровни конфликта в организации?
6. В каждой стране существуют свои обычаи, традиции, привычки и уклад жизни. В одних преобладает коллективизм, в других – индивидуализм. Что и почему в этом отношении характерно для России, имеет ли это значение для причин возникновения конфликтов
7. Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера» утверждает: увидев работающими своих коллег, японский рабочий спросил – «могу ли чем - ни будь помочь?». Американский произнесет «это не мое дело». А что скажете Вы?

8. Какой из стилей и методов разрешения конфликтов в Вашей группе наиболее всего чаще используется?
9. Какой метод разрешения межличностного конфликта является оптимальным? Какие факторы определяют тактику поведения менеджера в конфликтной ситуации?
10. Объясните, чем забастовка отличается от саботажа.
11. Некоторые люди считают, что компромисс не может рассматриваться в качестве удовлетворительного метода разрешения конфликта, потому что в этом случае невозможно определить явного победителя, а достигнутое решение, скорее всего, не будет идеальным для любой из сторон. Что вы думаете о компромиссе?
12. Почему доверие представляет собой важный аспект переговорного процесса?
13. Каковы структурные методы разрешения конфликта?
14. Какие факторы могут вызвать стресс?
11. Обсудите, всегда ли умеренный уровень конфликта в организации является полезным для нее?
15. Представьте, что вы являетесь членом студенческой группы, которой поручили сделать совместный проект. Но один студент не выполняет свою часть работы. Какой метод разрешения конфликта вы используете? Почему?
16. Носит ли соревнование студентов за оценки функциональный или дисфункциональный характер? Почему?
17. Почему стресс снижает качество жизни и эффективность труда?
18. Как избежать или снизить уровень стресса?
19. Почему здоровый образ жизни позволяет уменьшить стрессовые нагрузки?

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Задачи по анализу конкретных ситуаций

Ситуация 1. Руководителю производственного подразделения его начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса.

Письменно ответьте на вопрос:

Какой конфликт возникает в результате нарушения принципа единоначалия?

Ситуация 2. Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал:

«Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Письменно ответьте на вопросы:

1. Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?
2. В чем заключается причина конфликта?
3. Как выйти из данного конфликта?

В2. Тематика презентаций (рефератов, эссе)

1. Уровни проявления и типология конфликтов
2. Трансактный анализ конфликтов
3. Конфликт как тип трудных ситуаций
4. Конфликтоустойчивость как вид психологической устойчивости
5. Психологические особенности конфликтной личности
6. Особенности конфликтных отношений у молодого поколения
7. Переживание как основа внутриличностного конфликта
8. Профилактика внутриличностных конфликтов
9. Причины и последствия внутриличностного конфликта
10. Психологические условия предупреждения и разрешения внутриличностных конфликтов
11. Особенности конфликтов в трудовых коллективах и способы их разрешения
12. Профилактика конфликтных отношений в трудовых коллективах
13. Конфликты между руководителями и подчиненными
14. Игровые методы как способ разрешения конфликтов в организации
15. Социальные конфликты и пути их разрешения
16. Специфические особенности межгруппового конфликта
17. Механизм возникновения межгрупповых конфликтов
18. Основные виды межгрупповых конфликтов
19. Коммуникативные тренинги и тренинги личностного роста как средство развития конфликтной компетентности
20. Переговоры как способ конструктивного разрешения конфликтов
21. Психологические условия успеха на переговорах
22. Технологии управления конфликтами
23. Технологии эффективного общения в конфликтной ситуации

Блок С. Задания практико-ориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенции («владеть»)

С1. Задания «кейс-задачи»

Кейс 1. «Студенческий конфликт»

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Студенческая группа 3-го курса по результатам учебы была признана лучшей группой института и приказом ректора награждена премией. Через пару дней после этого ректор института застал четырех студентов этой группы курящими на лестничной площадке.

Курение в стенах учебного заведения запрещалось. Ректор приказом вынес всем четверым курильщикам выговор за нарушение дисциплины. Когда пришел срок получения премии, оказалось, что этих четырех студентов (кстати, круглых отличников) в списке премированных нет. Четверка возмутилась. Группа поддержала своих обиженных товарищей и решила отправить к декану делегацию с просьбой выдать им премию.

Декан сказал, что он не может удовлетворить их просьбу. Делегация направилась к ректору. Ректор делегацию принял, но удовлетворить просьбу отказался. Через некоторое время на предпраздничном институтском вечере студенты в капустнике разыграли скетч, в котором декан и ректор были представлены в смешном и глуповатом виде. Вскоре после этого староста группы Семенов был снят. Вмененное ему в вину нарушение было незначительным, и студенты решили, что снят он в связи со всей этой историей. Их попытки добиться, чтобы Семенова оставили старостой, ни к чему не привели.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Кто является инициатором конфликта?
2. Опишите схему конфликта (все его стадии).
3. Перечислите все конфликтные ситуации (если они есть).
4. Конструктивным или деструктивным является данный конфликт?

Продолжение ситуации. С назначением нового старосты мятежной группы у деканата возникли трудности. Студентка Польская ответила на предложение стать старостой отказом. Ее примеру последовал и получивший затем это предложение Теркин. В конце концов, старостой был назначен не пользовавшийся в группе авторитетом Чертков. Группа ответила на это коллективным бойкотом Черткову.

В результате она почти полностью не явилась на зачет к преподавателю, работавшему на кафедре, руководителем которой был декан. Вина за это была возложена студентами на Черткова. Но все не явившиеся были преподавателем не допущены к экзамену. За этим последовал недопуск их к сдаче других экзаменов (поскольку студенты, не сдавшие всех зачетов, не допускаются к экзаменационной сессии). Над студентами нависла угроза остаться в следующем семестре без стипендии.

При разборе сложившейся ситуации студенты обвинили преподавателя в формализме и жестокости и потребовали его замены. По институту поползли какие-то диковинные слухи, в которых неприглядно выглядели то одни, то другие участники конфликта. Декан поставил перед ректором вопрос о необходимости расформирования группы. Таким образом, лучшая группа института за короткое время превратилась в худшую.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Какие проблемы добавились в зону разногласий?
2. Как можно решить затянувшийся конфликт? Можно ли его вообще разрешить?
3. Какой характер приобрел конфликт: конструктивный или деструктивный?
4. Увеличилось ли число лиц, с которыми студенты вступили в конфронтацию?
5. Какие проблемы добавились в зону разногласий?
6. Определите возникший мотив.

Окончание ситуации. Было созвано собрание группы, на которое пришли декан и ректор. После бурного и откровенного разговора было найдено следующее решение. Студенты допускаются к сдаче экзаменов. Несданный зачет и экзамен по этому предмету они должны будут сдать после окончания сессии. Преподаватель останется тот же. Вопрос о премии курильщикам больше подниматься не будет, но в дальнейшем решение вопросов о стипендиях, наградах и т. п. будет приниматься при участии представителей студенчества. Прежний староста на эту должность не вернется, но группе предоставляется возможность выдвинуть две-три кандидатуры, и деканат назначит старостой одну из них. И, наконец, в учебном корпусе будут отведены специальные места для курения.

В дальнейшем жизнь группы вернулась в нормальное русло. Группа хорошо сдала сессию и вновь оказалась одной из лучших групп института. Произошла лишь одна потеря: Чертков перевелся в другой институт.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Что помогло разрешить конфликт?
2. На какие уступки пришлось пойти обеим сторонам?
3. Каковы итоги конфликта?
4. Принес ли конфликт позитивный результат? Если да, то какой?
5. Насколько справедливы решения, завершившие конфликт?

С2. Тренинги. Деловая игра.

Тренинг 1. Сюжетно-ролевая игра «Мельница»

Цель: проживание участниками тренинга «мелких» конфликтных ситуаций, настройка на дальнейшую работу.

Равное число участников образуют два круга (один внутри другого), встают лицом друг к другу и разыгрывают в парах маленькие диалогов-ситуации, которые задает ведущий. Диалог длится 2 минуты.

После каждого диалога внешний круг делает несколько шагов, например по часовой стрелке; каждый участник меняет партнера, разыгрывается следующий эпизод.

Ситуации для разыгрывания:

- находящиеся во внешнем круге играют роль контролеров автобуса, а находящиеся во внутреннем - роль безбилетных пассажиров;
- внутренний круг - продавцы, которым нет дела до покупателей, а внешний - покупатели;
- внешний круг - начальник, «застукавший» опаздывающего подчиненного, а внутренний - подчиненный;
- внутренний круг - жилец, которого залил сосед сверху, внешний круг - сосед сверху.

В ходе обсуждения участники анализируют свое наиболее типичное поведение в различных ситуациях, переживаемые эмоции.

Тренинг 2. «Выборы стратегий»

Цель: дать возможность участникам группы определить у себя преобладающую стратегию поведения в конфликте и проанализировать ее особенности.

После знакомства с основными стилями или стратегиями поведения в конфликте участники делятся на подгруппы в зависимости от диагностируемой стратегии. В том случае, если у кого-либо из участников ведущими оказались несколько стратегий, им можно предложить самостоятельно выбрать группу, в которой им бы хотелось работать. Далее подгруппам предлагается в течение 15 минут проанализировать и предложить пути урегулирования предлагаемой конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация может быть предложена ведущим или кем-то из группы.

Вариант ситуации для разбора:

Нина К. одновременно является слушательницей курсов переподготовки факультета психологии и социальным педагогом в школе. Двухгодичное обучение на курсах требует частого отвлечения от работы, участия в учебных сессиях. Перед началом обучения у Нины К. была договоренность с директором школы о сохранении заработной платы в полном объеме, и на протяжении всего времени эта договоренность выполнялась; к работе социального педагога не предъявлялись высокие требования. На втором году обучения слушательница получила предложение от директора одного из заводов возглавить на время летних каникул оздоровительный детский лагерь. Зарплата, которую она может получить за летний период, во многом решит ее материальные проблемы (долгожданный ремонт в квартире, обновление мебели). Нина К. хочет работать в этом лагере и на приеме у директора завода дает свое согласие. Спустя несколько дней директор школы вызвала Нину К. и предложила ей возглавить школьный летний лагерь (естественно, зарплата несопоставима). Когда Нина К. сказала о своих намерениях, директор в резкой форме предложила или работать в школьном лагере, или уволняться.

Комментарий для ведущего (с этой информацией сначала участников лучше не знакомить): ситуация взята из жизни. Нина К., решая конфликт, избрала стратегию соперничающую, заняла доминирующую позицию и поехала работать в заводской лагерь. Через год она была уволена директором школы по сокращению штатов.

По истечении некоторого времени (10-12 минут) слово предоставляется подгруппам, в это же время всем участникам дается дополнительная инструкция: в ходе презентации решений участникам других подгрупп отмечать особенности принимаемых решений, поведенческие проявления, вербальные и эмоциональные реакции, типичные для презентуемой стратегии. При обсуждении участники делятся переживаниями, обобщают увиденное.

Тренинг 3. «Начальник — секретарь»

Цель: проанализировать степень эффективности различных стилей поведения в конфликтной ситуации.

Участники группы делятся на 3 подгруппы: первая подгруппа (5-7 человек) готовится к исполнению роли начальников, вторая (5-7 человек) — машинисток, третья — наблюдатели (3-4 человека).

Участники, исполняющие роли начальников, выходят за дверь. Их задача—дать очередное задание секретарю и выразить свое недовольство качеством ее работы (много ошибок, опечаток, работа сдается не в срок). В аудиторию «начальники» входят по одному.

Участники, исполняющие роли секретарей, также меняются в каждой сцене. При этом каждый «секретарь» наполняет роль специфическим содержанием: усталая и болезненная; капризная и молодая дама, заигрывающая с начальником; одинокая и замкнутая; интеллигентная пожилая дама; боевая и языкая женщина.

В обсуждении следует проанализировать, поведение какого из участников было наиболее эффективным и за счет какого стиля.

Деловая игра. «Конфликты в организации».

«Реформирование организации»

Цель игры. Развитие у студентов навыков анализа конфликтов в организации и формирование у них умений вести деловую дискуссию по спорным вопросам.

Игровая ситуация. Внедрение новых технологий в производственный процесс предприятия привело к тому, что, по мнению главного технолога, существование одного из участков в сборочном цехе стало нецелесообразным. На одном из совещаний главный инженер выдвинул идею о слиянии этого участка с другим, смежным по технологической линии. Предложение главного инженера вызвало сопротивление со стороны начальника цеха и начальника подлежащего реорганизации участка.

Порядок проведения игры

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение деловой игры и узнают тему и цель занятия, а также тему

деловой игры, ее цель и игровую ситуацию. Для этого преподаватель предоставляет указания по самостоятельному изучению литературы и отработке основных вопросов темы.

В ходе игры

1. Распределить роли среди студентов: директор предприятия, главный технолог, начальник цеха, начальник участка (состав играющих может меняться в ходе игры). Студенты, не вошедшие в состав играющих, выполняют роль экспертов.

2. Играющим уточняют установку на игру и игровую ситуацию, а также их знакомят с игровым сценарием и дают время на подготовку к игре (до 10 минут).

3. Разыгрывание сценария (до 30 минут):

Директор предприятия проводит совещание по спорному вопросу, отраженному в игровой ситуации. На совещание приглашены главный технолог, начальник цеха и начальник участка.

Примечание. Игровой сценарий может быть проигран двумя или тремя составами участников, что позволит произвести сравнительный анализ работы студентов по каждой роли.

4. Анализ действий участников игры экспертами (до 30 минут).

5. Подведение итогов преподавателем.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов к зачету

1. Понятие конфликта, его сущность.
2. Динамика протекания конфликта.
3. Переговоры как основной инструмент разрешения конфликтов.
4. Структура конфликта.
5. Функции конфликтов
6. Типология конфликтов.
7. Участники конфликта.
8. Причины конфликтов.
9. Способы и формы завершения конфликта.
10. Основные стили разрешения конфликта.
11. Роль руководителя в управлении конфликтами.

Для проверки сформированности компетенции

УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

ИУК-3.2. Способен занимать активную, ответственную, лидерскую позицию в команде, демонстрирует лидерские качества и умения

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тесты типа А.

1. Процесс психологического влияния одного человека на другого при их совместной жизнедеятельности, которая осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга называется:

- 1.руководством
- 2.лидерством
- 3.нет верного ответа

2.Процесс влияния на людей с позиций занимаемой должности называется:

- 1.формальным лидерством
- 2.неформальным лидерством
- 3.руководством

3.Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, называется:

- 1.формальным лидерством
- 2.неформальным лидерством
- 3.руководством

4.Опора неформального лидера:

- 1.признание его группой
- 2.признание его руководством организации
- 3.знание и опыт

5.В организации сложнее всего заменить специалиста, который имеет власть:

- 1.принудительную
- 2.поощрительную
- 3.референтную
- 4.экспертную

6.От чего зависит наличие власти у подчиненных?

- 1.компетентности
- 2.стажа работы в организации
- 3.служебного положения
- 4.структуры организации
- 5.финансового положения

7.Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются:

- 1.побуждением
- 2.воодушевлением
- 3.принуждением

8.Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать:

- 1.власть

- 2.авторитет
- 3.ресурсы организации

9.На производительность труда работников компании влияют:

- 1.заработная плата и условия труда
- 2.межличностные отношения
- 3.разделение труда

10.Стиль руководства отражает:

- 1.степень, до которой руководитель делегирует полномочия подчиненным
- 2.используемые руководителем источники власти
- 3.функцию контроля

11.Какое высказывание дает характеристику «Межличностная роль лидера»:

- 1.формальный руководитель - (лидер играет представительскую роль, являясь своего рода символом организации, выполняет церемониальные обязанности)
- 2.распространитель ресурсов (решает, кому и что достанется в отделе)

12.В практическом менеджменте под термином «лидерство» предполагают лидерство

- 1.проектное
- 2.деструктивное
- 3.программно-целевое
- 4.неформальное

13.Лидерство в теории менеджмента можно определить, как

- 1.победу в конфликте
- 2.условия функционирования организации
- 3.размер заработной платы руководителя
- 4.способность оказывать влияние на личность и группы людей

14.Власть-это:

- 1.возможность влиять на других
- 2.специфическое воздействие на подчиненных
- 3.совокупность способов воздействия на подчиненных
- 4.любое влияние на людей

15.Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?

- 1.способность определить место себя и принять корректирующие меры
- 2.умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях
- 3.быть общительным
- 4.умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала

16.Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является

- 1.принудительной
- 2.харизматической
- 3.экспертной

4. диктаторской

17. Харизма - это

1. власть примера

2. власть, основанная на вознаграждении и власть, основанная на принуждении

3. экспертная власть

18. Формы влияния менеджеров на подчиненных

1. убеждение, участие

2. экспертное, законное

3. формальное, неформальное

4. системное, ситуационное

19. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?

1. стало невыгодно держать большой штат сотрудников

2. трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать

3. рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения

4. механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства

20. Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?

1. традиции

2. харизмы

3. через страх

4. эксперта

21. Возможность влиять на поведение других людей это

1. власть

2. влияние

3. лидерство

4. харизма

22. Способность влиять на поведение других людей это

1. власть

2. влияние

3. лидерство

4. харизма

23. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти. Выделите наиболее приоритетную форму власти для данного руководителя

1. харизма

2. власть, основанная на вознаграждении

3. власть, основанная на принуждении

4. экспертная власть

24.Какое определение соответствует понятию власть

- 1.поведение одного лица, которое вносит изменение в поведение другого лица
- 2.манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации
- 3.возможность влиять на поведение других лиц

25.Какое определение соответствует понятию лидерство

- 1.способность влиять на поведение людей
- 2.манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации
- 3.возможность влиять на поведение других лиц.

26.Возможность воздействовать на поведение других- это

- 1.влияние
- 2.лидерство
- 3.власть
- 4.руководство

27.Любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида - это

- 1.влияние
- 2.лидерство
- 3.власть
- 4.руководство

28.Власть, которая оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения

- 1.формальная власть
- 2.власть, основанная на вознаграждении
- 3.власть, основанная на принуждении
- 4.реальная власть

29.Что будет являться основой для экспертной власти

- 1.высшее образование
- 2.опыт
- 3.мудрость руководителя
- 4.харизма

30.Пример влияния через разумную веру – это отношение

- 1.рабочего с мастером
- 2.крестьянина и помещика
- 3.пациента с лечащим врачом
- 4.подсудимого и судьи

31.К какому типу власти вы отнесете власть криминального «авторитета» в банде?

- 1.законная
- 2.экспертная
- 3.основанная на принуждении
- 4.основанная на вознаграждении

32. Команда — это:

1. группа сотрудников, стремящихся к достижению целей компании
2. небольшая группа сотрудников, стремящихся к достижению общей цели
3. группа сотрудников, имеющих общие интересы

33. Тип управленческой команды определяется:

1. особенностями лидера
2. культурой группы
3. типом организационной структуры

34. Адаптация — этап развития команды, на котором:

1. члены команды обмениваются информацией, знают задачи, не доверяют друг другу
2. члены команды обмениваются информацией, формируют задачи, отношения вежливые и осторожные
3. члены команды обмениваются информацией, знают свои задачи, доверяют друг другу

35. Благодаря командам компания становится более

1. инициативной при выборе вариантов решений
2. активной при разработке решений
3. гибкой в принятии решений
4. дисциплинированной при исполнении решений

36. Чтобы команды стали самоорганизующимися единицами, важно обеспечить

1. наличие ресурсов для работы команды
2. адекватные коммуникации между ними
3. полную самостоятельность работы
4. точность поставленных целей

37. Командная организация труда обеспечивает

1. командный дух
2. высокую мотивацию
3. получение синергии
4. повышение производительности труда

Тесты типа В.

1. Множество атрибутов индивида, включая различные аспекты его личности, темперамент, потребности, мотивы и ценности – это _____.

2. Способность эффективно выполнять различные виды когнитивной или поведенческой деятельности – это _____.

3. Тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей – это _____.

4. Способность так передать значение идеи, чтобы они были поняты и приняты последователями – это управление _____.

5. Способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных – это управление _____.

6. знания, умения и навыки, способности, опыт последователей в целом – это зрелость _____.

7. Не требует от лидера больших усилий по воодушевлению к работе, так как люди уже внутренне замотивированы – это зрелость _____.

8. Конкретный набор обстоятельств, который влияет на деятельность компании в данное конкретное время – это _____.

9. _____ – это небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия

Тесты типа С.

Соотнесите термины и значения

1. Соотнесите группы лидерских «умений»:

1. управление вниманием	А) способность так передать значение идеи, чтобы они были поняты и приняты последователями
2. управление значением	Б) умение признать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей
3. управление доверием	В) способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных
4. управление собой	Г) способность так представить сущность результата или направления действий, чтобы это было привлекательным для последователей

2. Соотнесите стили руководства:

1. Авторитарное руководство	А) Руководитель обычно вежлив, боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.
2. Демократичное руководство	Б) Руководитель категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.
3. Либеральный руководитель	В) Руководитель стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику.

3. Соотнесите значения «ТЕОРИЯ Х» и «ТЕОРИЯ У»:

1. «ТЕОРИЯ Х»	А) Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.
2. «ТЕОРИЯ У»	Б) Людей следует принуждать к труду, контролировать, руководить ими, угрожать им наказаниями

4. Укажите правильную последовательность основных этапов развития теории лидерства:

1. поведенческий, ситуационный, личностный, харизматический

2. личностный, харизматический, поведенческий, ситуационный,
3. ситуационный, личностный, поведенческий, харизматический
4. ситуационный, харизматический, личностный, поведенческий

5. Укажите соответствие лидерских стилей в организации:

1. Указывающий стиль	А) Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников.
2. Убеждающий стиль	Б) Способные к работе, но не желающие ее выполнять, подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы.
3. Участвующий стиль	В) Руководитель, использующий этот стиль, помогает подчиненным путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.
4. Делегирующий стиль	Г) Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками

6. Соотнесите черты лидера по его типу:

1. Интерактивный лидер	А) Мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью
2. Атрибутивный подход к лидерству	Б) В силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей.
3. Харизматический лидер	В) Выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних.
4. Лидер-реформатор	Г) Руководитель заботится о достижении консенсуса, участии в работе всех членов коллектива, их взаимодействии и взаимопонимании.

7. Соотнесите следующие роли среди членов команд

1. Специалисты по решению задач	1. Их роль состоит в удовлетворении эмоциональных потребностей членов команды.
2. Члены команды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку	2. Их роль состоит в том, чтобы достигать целей, стоящих перед командой.
3. Члены команды, играющие двойную роль	3. Такие люди обычно держатся отстраненно от повседневной жизни команды, активно не участвуют ни в решении задач, ни в создании положительного эмоционального климата.
4. Члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя	4. Такие люди совмещают в себе две вышеописанные роли: выполняют поставленную перед командой задачу и удовлетворяют эмоциональные потребности членов команды.
5. Доводящий до конца	5. Представители этой роли оказывают «смягчающее» воздействие на команду: их присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды.

6. Коллективист	6. Они завершают все, что начинают и неохотно принимают что-либо там, где есть сомнения по поводу того, что удастся довести дела до завершения.
-----------------	---

A2. Вопросы для устного обсуждения

1. Какие две основные формы власти выделяют в организации?
2. Что собой представляет законная власть?
3. На чем основана экспертная власть?
4. Какова сущность эталонной власти?
5. Какие формы влияния вам известны?
6. Какие теории лидерства в организации существуют?
7. Каковы специфические различия в характеристиках менеджера и лидера в организации?
8. Назовите группы лидерских «умений» по Уоррену Беннису.
9. В чем заключается суть поведенческого подхода к изучению лидерства?
10. Что представляют собой Теории «Х» и «У» МакГрегора?
11. Какие подходы к изучению лидерства в организации существуют? Каковы их особенности?
12. Укажите различие и сходство понятий «руководство» и «лидерство».
13. Что представляет собой инновационное лидерство?
14. В каких организациях может возникнуть инновационное лидерство?
15. Что призван решать «инновационный» лидер?
16. Что представляет собой процесс делегирования полномочий в организации?
17. Приведите пример неправильного делегирования полномочий.
18. Как осуществляется процесс делегирования?
19. Назовите принципы делегирования полномочий в организации.
20. Какова взаимосвязь понятий власти, влияния и лидерства?
21. Что представляет собой команда в организации? Каковы условия создания команды в организации?
22. Кто такой лидер в команде? Как распределяются роли в команде?
23. Назовите основные факторы мотивации, влияющие на развитие команды.
24. Назовите основные проблемы формирования команды.
25. В чем заключается логика тимбилдинга (командообразования)?
26. Как происходит развитие командного духа?
27. Назовите этапы формирования команды.
28. Назовите критерии эффективности работы в команде.
29. Назовите технологии лидера, применяемые для анализа, моделирования и прогнозирования развития проблем, сложных ситуаций.

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Выполнение практических заданий

Задание 1. Выполнение практического задания (письменно) «Личностные качества эффективного руководителя»

Цель. Развитие умения применять основные теории лидерства на практике при подборе руководителей.

Задание.

Назовите важнейшие личностные качества, которыми, по вашему мнению, должен обладать идеальный кандидат на вакансию вице-президента крупной промышленной компании.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Перечислите вопросы, которые в процессе интервью при приеме на работу помогут вам определить наличие этих качеств у претендента на имеющуюся вакансию.

Задание 2. Составьте перечень своих серьезных неудач и ошибок. Отметьте, отсутствие или слабая выраженность каких качеств привели к этим промахам и поражениям. Вспомните, как вы в свое время преодолели ту или иную неудачу. В качестве материала для сопоставления ниже приводятся одиннадцать базовых ограничений («слабых мест»), существенно сдерживающих эффективность работы студента.

Перечень данных качеств предлагается английскими консультантами по управлению М. Вудкоком и Д. Френсисом (1995). Для более точного восприятия указанных качеств ниже приводится краткое содержательное наполнение каждого из них.

1. Неумение управлять собой:
 - неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, знания, умения;
 - неспособность справляться со стрессами современной жизни.
2. Размытость личных ценностей:
 - отсутствие ясного понимания своих личных ценностей;
 - наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
3. Смутные личные цели:
 - отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни;
 - наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.
4. Остановленное саморазвитие:

- отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. Недостаточность навыка решать проблемы:

- отсутствие стратегии принятия решений;
- неспособность эффективно решать проблемы в динамичных условиях рабочей среды.

6. Недостаток творческого подхода:

- затруднения в генерировании достаточно новых и оригинальных идей;
- неумение использовать новые идеи.

7. Неумение влиять на людей:

- недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих;
- слабое влияние на решения других людей.

8. Недостаточное понимание особенностей современного управленческого труда:

- недостаток понимания мотивации;
- устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя (преподавателя).

9. Слабые навыки студента:

- отсутствие практических способностей добиваться результата от работы.

10. Неумение обучать:

- отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

11. Низкая способность формировать коллектив (студентов):

- неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов (студентов).

Определив и проанализировав наиболее существенные достижения и ошибки в вашей жизни, заполните таблицу 1.

Таблица 1. – Баланс личных успехов и неудач

Мои крупнейшие успехи, достижения	Как я этого добился (способности, которые были для этого необходимы)	Мои значительные неудачи, поражения	Способности, которых мне не доставало	Как я преодолел неудачи
1.		1.		
2.		2.		
3.		3.		
...		...		
10.		10.		

Сильные и слабые стороны.

Следующий шаг – группирование выявленных вами достоинств и недостатков в блоки качеств и определение в каждом блоке двух-трех наиболее

важных сильных и слабых сторон. Полученный таким образом «срез» способностей (таблица 2) является предпосылкой для планирования дальнейших шагов по достижению целей профессионального продвижения и роста.

Таблица 2. - Анализ сильных и слабых сторон

«Срез» способностей	Сильные стороны	Слабые стороны
Профессиональные знания и опыт	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Способности студента	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Коммуникативные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Личные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Интеллектуальные способности, рабочие приемы	1. 2. 3.	1. 2. 3.
прочее		

Задание 3. Составьте и занесите в таблицу всех членов Вашей группы (команды) и их основные задания. Для каждого определите уровень готовности, учитывая при этом их умение выполнять задание, их стремление выполнить его и уверенность, с которой они выполняют данное задание. Для каждого члена команды определите стиль руководства, который, по Вашему мнению, наиболее подходит для того, чтобы он успешно выполнил задание.

В2. Задачи по анализу конкретных ситуаций

Ситуация 1. «Выбор стиля управления»

В дизайнерском отделе «DIZ_проект» снизились результаты труда. Было отмечено, что среди сотрудников нет слаженности, существуют «тихие» конфликты.

На сегодняшний день назначено собрание отдела, где должен выступить недавно назначенный руководитель отдела...

Роль руководителя отдела: Предложить мероприятия, направленные на стабилизацию работы отдела и реализация которых, позволит создать работоспособную «команду», способную достичь, поставленные цели организации (в вашем лице).

Подготовьте выступление-программу действий: «Коллеги, я Вас собрал... «Мы сегодня собрались...». Возможные варианты действий: - определяю задачи каждому сотруднику, даю возможность самим разобраться в ситуации, оказываю помощь, убеждаю в необходимости действовать по-новому, использую свой авторитет, создаю комиссию по контролю за выполнением принятого решения и т.д.

Роль сотрудников дизайнерского отдела: В вашем отделе нет слаженности, результаты труда низкие, вашим отделом недовольно руководство, между сотрудниками существуют межличностные конфликты. Сегодня на собрании будет выступать новый руководитель: «Что же он нам скажет?!»

Письменно ответьте на вопросы:

1. Определите, какому стилю отдает предпочтение руководитель отдела?
2. Какие аргументы Вы в подтверждение можете привести?
3. Насколько, на ваш взгляд, выбранный стиль управления, будет эффективным в достижении целей?

Ситуация 2. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Вопросы для обсуждения

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как вы?».
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 3. Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Вопросы для обсуждения

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - уволить несогласного лидера;
 - проигнорировать его мнение;
 - привлечь на свою сторону;
 - прочее (обосновать).

Ситуация 4. В одной из крупнейших японских корпораций – «Сони», которая ставит и решает сложные задачи новаторского характера, большое значение придается участию всего коллектива в поиске эффективных путей достижения поставленных целей.

Корпорацию «Сони» отличают антибюрократический стиль управления, стремление преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления корпорацией.

Вопросы для обсуждения. Как вы оцениваете стремление руководства корпорации «Сони» привлечь к участию в решении проблемы, в том числе управленческого характера, всех сотрудников корпорации? Оправдан ли, по вашему мнению, такой подход к организации производства?

В3. Тематика презентаций (рефератов, эссе)

1. Проблема лидерства в отечественной и зарубежной науке.
2. Современные кросс-культурные исследования лидерства.
3. Гендерная психология лидерства.
4. Исследование стилей лидерства в организационной психологии.
5. Лидерство как инструмент интеграции общности.
6. Исследование проблемы лидерства как структурного феномена.
7. Отечественные подходы к исследованию структуры группового лидерства.
8. Интерпретационный подход в исследовании проблемы лидерства.
9. Харизматическое лидерство.
10. Гуманистический подход в исследовании проблемы лидерства.
11. Социально-ролевая теория гендерных различий лидеров.
12. Концепция гендерного потока.
13. Современные теории политического лидерства.
14. Психологические модели поведения политического лидера.
15. Современные отечественные концепции по построению команд.
16. Лидерство в малых группах.
17. Командный менеджмент.
18. Команда, ее миссия и командные отношения.
19. Факторы, влияющие на образование команды.
20. Формы субкультуры управленческих групп.
21. Лидерство и эффективная командная работа.
22. Руководство и лидерство, как социально-психологическое явление.
23. Власть и стили управления.
24. Власть и лидерство: сущность и значение.
25. Власть и политика.
26. Новейшие технологии в развитии лидерских моделей.

Блок С. Задания практико-ориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенции («владеть»)

С1. Задания «кейс-задачи»

Кейс 1.

Компания закрыла один из своих магазинов и перевела работников из закрывшегося магазина в один из соседних магазинов. Продавцы, которые были переведены, привыкли работать с мягким «попустительского» типа менеджером. Их новый босс, Олег Сидоров, был опекающим автократом – добрым и дружелюбным, но настаивающим на своих требованиях к служащим. Он принимал все решения и считал, что его приказы должны выполняться «до буквы». Переведенные работники, которые проявляли значительную инициативу, вскоре обнаружили, что не могут соответствовать требованиям Олега и были возмущены тем, что им приходится постоянно испытывать жесткое давление. Хотя он никогда не сравнивал их со служащими, работающими у него много лет, отношение Олега Сидорова к новой группе было очевидно. Скоро переведенные служащие стали смотреть на своих коллег и нового менеджера с негодованием. Возникли трения и частые споры.

Вопросы для обсуждения

1. Какие теории лидерства описывают стили руководства, используемые прежним и нынешним менеджерами продавцов магазина?
2. Почему переведенные продавцы таким образом реагировали на стиль руководства Олега Сидорова?

Кейс 2. «Два взгляда на лидерство»

Цель. Закрепление знаний об основных стилях лидерства; оценка эффективности каждого из них.

Ситуация.

На международной конференции врачей-стоматологов делегаты обменивались опытом не только в области новых методов лечения, использования современных лекарственных препаратов, но и в области менеджмента.

Ниже приведены данные из выступлений двух выдающихся врачей, возглавляющих известные стоматологические лечебницы.

Выступление доктора Смирнова К.Л.

Уважаемые коллеги!

Несколько лет назад я создал стоматологическую лечебницу, которую возглавляю и одновременно являюсь в ней практикующим врачом. Вместе со мной работают два дантиста. Являясь сотрудниками лечебницы, они получают заработную плату и дополнительно — определенный процент с моих чистых доходов. В результате их доход, как правило, выше среднего дохода частнопрактикующего дантиста у нас в регионе. Эта процедура оплаты помогает мотивировать моих сотрудников.

В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает зубные протезы, мосты и инкрустации.

Реабилитационные услуги включают в себя, в частности, реконструкцию рта после травм, полученных в результате автомобильных аварий. Таких пациентов присылают к нам другие дантисты. Эта работа весьма сложна, присутствие в лечебнице квалифицированного техника просто необходимо.

Кроме того, у нас работает одиннадцать ассистентов, но они не все работают в одно и то же время. Я знаю, что обычно нагрузка ассистентов планируется из расчета 40-часовой рабочей недели, но в нашей лечебнице они работают 4 дня в неделю, что меньше, чем в других местах.

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго.

У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

Хотя коллектив нашей лечебницы сравнительно невелик и достаточно дружен, тем не менее, периодически среди персонала возникают трения: стычки, ссоры и т.д. Я никогда не вмешиваюсь, чтобы сотрудники не думали, что у меня есть фавориты, и прошу их разобраться в ситуации самим.

Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т.д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех. Я думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

Заработная плата сотрудников лечебницы устанавливается по ставкам, принятым для данного вида профессиональной деятельности. Только однажды мне пришлось уволить ассистента, который отставал от других.

Когда я начинал свою деятельность в качестве частного практикующего врача, штат моих сотрудников состоял всего из пяти человек, но постепенно лечебница расширялась. Нам уже не хватало места. Мы переехали в новое помещение, которое и в самом деле очень просторное. Я всегда представлял себе лечебницу именно таких размеров.

Наши пациенты должны быть удовлетворены. Им оказывают много внимания: с каждым пациентом я сам беседую, по крайней мере, несколько минут. Я также проверяю, чтобы каждый пациент получал необходимую помощь, пусть даже небольшую, и даже при первом визите. Я хочу, чтобы мои сотрудники понимали, что для пациента важно, чтобы кто-то интересовался ими и их состоянием. Это срабатывает: к нам переходят пациенты из государственных клиник.

Моим помощникам и сотрудникам тоже требуется мое внимание: они хотят, чтобы я был заинтересован в них и знал их проблемы. Они хотят быть востребованными, чувствовать себя частью чего-то.

Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что

наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Вы создаете сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошее жалование, обучение и мотивируя их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, анализируют ее. Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться.

Все возникающие разногласия в отношении методов и способов лечения мы обсуждаем открыто даже в присутствии пациентов. Мы не спорим, а именно обсуждаем проблему. В данной дискуссии могут участвовать дантисты, ассистенты, техники.

Я вполне удовлетворен результатами деятельности моей лечебницы и не планирую никаких изменений в системе менеджмента.

Спасибо за внимание.

Затем слово предоставили доктору Кравцову В.А., который поделился с коллегами своим опытом управления стоматологической лечебницей.

В лечебнице Кравцова В.А. работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник не удовлетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят Кравцову В.А., то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в лечебнице. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию.

Привлекать стараются только очень хороших специалистов и платят им в среднем на 20% больше, чем в других аналогичных организациях. Кравцов В.А. стремится, чтобы у него работали только самые лучшие. Размер заработной платы зависит от сложности выполняемых обязанностей и опыта. Ассистенты, работающие непосредственно с дантистами, имеют наиболее высокую заработную плату.

Кравцов В.А. — жесткий руководитель, он требует от сотрудников значительно больше того, что от них требовали раньше. Он им больше платит, но и ожидает, что они многое умеют делать. Например, стоматолог и его ассистент должны не только лечить, но и оперировать: в лечебнице считают, что ассистент не должен впадать в истерику из-за вида капли крови.

Кравцова интересуют амбициозные сотрудники, желающие работать еще более напряженно за большее вознаграждение, стремящиеся учиться и делающие все, что он скажет. Они знают, что их уволят, если они не смогут поддерживать высокий уровень работы. Их работа — это не только пломбирование зубов, и они несут ответственность за здоровье пациента. По мнению руководителя, его сотрудники более активны и заслуживают большего доверия, чем типичные ассистенты стоматолога. Он контролирует их только в течение операции. Все дела ведет старший помощник Кравцова В.А. Последний никогда не вмешивается в споры сотрудников: он вообще не допускает никаких

конфликтов и препирательств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами.

Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К.Л. и Кравцова В.А.?
2. Кто является более эффективным менеджером? Ответ обоснуйте, используя известные теории лидерства.

С2. Тренинги

Тренинг 1. «Управление взаимоотношениями в команде» Стратегическая командная игра «Проект»

Перед группами (3-4 микро-группы по 5-6 человек) первоначально ставится задача создать и презентовать проект в какой-то конкретной, например, социальной области.

Алгоритм может быть таким: цель, объект, масштаб и сроки, основные направления, средства реализации, препятствия и угрозы, перспективы, нестандартные решения.

На следующем этапе группам предлагается выбрать наилучший проект или интегрировать все имеющиеся проекты.

Возможны варианты, когда группы сразу осознают преимущества совместного варианта проекта, но обычно участники доказывают преимущества своего варианта и недостатки других. Нецелесообразно форсировать этот процесс – одни группы идут к осознанию длинным путем, другие коротким.

Цель командной работы – показать группе, что взаимодействие не просто создает арифметическую сумму частей, а выводит идею и деятельность на принципиально иной, более высокий уровень.

Контрольные вопросы:

1. Что такое «влияние»?
2. Перечислите способы психологического влияния. Какой из них наиболее часто используется Вами?
3. Назовите правила реализации каждого из видов психологического влияния.

Тренинг 2. «Мой вклад в команду»

Упражнение помогает каждому участнику осознать свою роль в данной команде, тот вклад, который он вносит в командную работу, помогает осознать различные варианты того, как вносится вклад в общий результат, и развить в участниках уважение к другим и признание важности выполнения их функций.

Время: 40 минут.

Описание. Все участники делятся на мини-группы по 2-4 человека.

Тренер просит каждого участника высказаться в рамках своей мини-группы на тему того, в чем он видит свой вклад в деятельность всей команды.

Если кто-то из участников затрудняется, остальные члены его мини-группы могут ему помочь сформулировать свой доклад.

Группам дается 10 минут на подготовку. После этого один участник от каждой мини-группы выступает и рассказывает о каждом в своей группе.

Выводы:

1. Можно подчеркнуть, насколько разные мнения о собственном вкладе прозвучали, подчеркнуть то, что в хорошей команде максимально используются индивидуальные особенности и сильные стороны каждого.

2. Можно подчеркнуть, что вносить свой вклад в команду можно по-разному — выполняя определенные профессиональные или организаторские функции либо влияя психологически на атмосферу в команде (вселяя энтузиазм и уверенность в своих силах либо сглаживая конфликты и т.д.). После этого можно перейти к более подробному рассмотрению ролей в команде.

Тренинг 3. «Лидер – это...»

Время: около часа.

Если вы хотите добиться в этой жизни чего-то значительного, недостаточно просто действовать - надо еще и мечтать; недостаточно просто планировать - надо еще и верить. (А. Франс).

Цели:

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- потренироваться в определении четких и ясных признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств.

Ресурсы: листы полуатмана, ножницы, клей, маркеры, карандаши, множество рекламных проспектов, журналов, газет.

Ход игры

Это задание - отличный «разогрев» группы перед тренингом лидерства. Материалы, которые в игровой форме представят и обсудят участники, послужат ориентиром для всего блока занятий. Возможно, тренер и группа будут возвращаться к ним не раз в ходе встреч. Поэтому желательно использовать большие листы, которые легче сохранить в течение длительного срока.

Всем игрокам предоставляются разнообразные канцелярские материалы, газеты, журналы, рекламные проспекты. В течение 30-40 минут они готовят (поодиночке либо в парах) некий коллаж с использованием газетных заголовков, фотографий, рисунков от руки или найденных в рекламных изданиях, журналах, газетах.

Тема работы: «Я - лидер!» В работе нужно попытаться в визуальной форме представить качества, которые характеризуют лидера, рассказать о своих способностях вести за собой людей, руководить ими. Пока группа работает, в комнате звучит фоном энергичная, ритмическая музыка, создающая рабочее настроение, поддерживающая творческий настрой участников.

Когда время на подготовку закончено, музыка убавляется - это знак участникам начать уборку рабочих мест, освобождение комнаты от обрезков и мусора. В это время тренер нумерует полученные от участников анонимные

листы и развешивает их. После того как «субботник» завершен и место освобождено для продолжения работы, начинаем «лидерский променад». Все лидеры прогуливаются по комнате, на стенах которой закреплены скотчем рекламные постеры, и делают для себя пометки, кто является, по их мнению, авторами увиденных работ.

Завершение

Собираемся вместе и обсуждаем увиденное. Участники зачитывают свои мнения об авторстве работ, рассказывают, что им показалось наиболее привлекательным, ярким в работе товарищей.

В заключение на доске или флип-чарте записываем набор лидерских качеств.

Итак, лидер — это...

Материал для тренера

Вот несколько мнений, прозвучавших на одном из тренингов в ответ на вопрос: «Кто такой лидер, кого мы можем назвать лидером?»

Итак, лидер - это:

- прежде всего - доминантная личность;
- у него быстрая реакция на ситуацию и эффективный выбор средств влияния на проблему;
- подавляющий изъявление других мыслей и чувств;
- выделяющийся из массы;
- тот, за кем хочется идти;
- тот, который настолько заметен и харизматичен, что слушаться его или нет - такого вопроса просто не возникает;
- имеющий максимально большое влияние на окружение;
- человек, способный преобразовать ситуацию на пользу себе и другим;
- тот, чьи качества управленца, администратора, организатора проявлены в большей, чем у других, степени.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов к зачету

1. Власть и влияние. Делегирование в организации.
2. Формы власти в организации.
3. Природа, определение и содержание понятия лидерства.
4. Теории лидерских качеств.
5. Поведенческий подход к изучению лидерства.
6. Ситуационный подход к изучению лидерства.
7. Элементы лидерства.
8. Типология лидерства Е.С. Богардуса.
9. Классификация лидерства Ф.С. Бартлетта.
10. «Законодательное лидерство» Дж.В. Гетцеля и Е.Г. Губа.
11. Типы лидеров - В. Белл, Р.Дж. Хилл и С.В. Миллз.
12. М. Конвей - три лидерские роли.
13. Власть как форма социальных отношений.

14. Аспекты власти.
15. Власть в структуре организации.
16. Источники власти.
17. Власть как динамическая система.
18. Команда как особый тип организации.
19. Постановка задачи для команды.
20. Важные составляющие в структуре профессионализма руководителей при создании эффективно действующей команды.
21. Технологии лидера, применяемые для анализа, моделирования и прогнозирования развития проблем, сложных ситуаций.
22. СТЭП-анализ.
23. Карта стратегических групп и системная карта.
24. Дерево целей.
25. «SWOT-анализ» и «Мозговой штурм».

Для проверки сформированности компетенции

УК-6 - Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
 ИУК-6.1. - Понимает важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда в отношении себя и нижестоящих сотрудников

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тестовые задания 1

1. Инновационный менеджмент как наука изучает деятельность:
 - А) только коммерческих организаций
 - Б) только бюджетных организаций
 - В) всех видов деятельности
2. Процесс введения новшества на рынок – это:
 - А) процесс коммерциализации
 - Б) процесс инновации
 - В) процесс инвестирования
3. Основным продуктом рынка новшеств (новации) являются:
 - А) продукт финансовой и торговой деятельности
 - Б) продукт производственно-технической деятельности
 - В) продукт интеллектуальной деятельности
4. Рынок капитала предусматривает инвестиции:
 - А) на возвратной основе и конкурсной основе
 - Б) все виды инвестиций
 - В) на безвозвратной основе
5. Инновацией является:
 - А) новая система стимулирования;
 - Б) новый товар;
 - В) фундаментальная научная идея;

- Г) объект новой техники.
6. Инновация характеризуется:
- А) коммерциализуемостью новшества;
 - Б) ориентацией на удовлетворение идеальных потребностей разработчика;
 - В) планируемостью;
 - Г) измеримостью результата.
7. Является ли инновацией научно-техническая разработка, которая не может быть внедрена в ближайшие 13 лет?
- А) да;
 - Б) нет;
 - В) да, при горизонте планирования 7 лет;
 - Г) да, по истечении указанного срока.
8. Инновация отличается от прочих бизнес-процессов:
- А) ориентацией на коммерциализацию;
 - Б) фундаментальной неопределенностью;
 - В) низкими рисками;
 - Г) характером целеполагания.
9. Инновационный потенциал — это:
- А) совокупность инновационных ресурсов;
 - Б) предельный размер вклада ИД в эффективность предприятия;
 - В) вся инновационная деятельность предприятия;
 - Г) способ соединения инновационных ресурсов.
10. Инновационный менеджмент как наука изучает деятельность:
- А) только коммерческих организаций
 - Б) только бюджетных организаций
 - В) всех видов деятельности
11. Инновация - это только усовершенствование товара.
- А) да
 - Б) нет
12. Дайте определение инновации.
- А) Это новый порядок, новый метод, изобретение
 - Б) Это использование новшества
 - В) Это конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового (усовершенствованного) продукта, внедрённого на рынке, нового (усовершенствованного) технологического процесса, используемого в практической деятельности.
13. Что такое инновационный менеджмент?
- А) Совокупность методов, принципов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и персоналом
 - Б) Совокупность методов, принципов и форм управления инновационными процессами.

В) Процесс исследования организационной структуры и системы управления на предмет их жизнеспособности, обеспечения конкурентоспособности фирмы, в целях дальнейшего совершенствования и повышения эффективности их воздействия на результативность деятельности фирмы.

14. Инновация это:

- А) новшество;
- Б) инновационный процесс;
- В) инновационная деятельность;
- Г) инновационный потенциал.

15. Инновационный менеджмент:

- А) совокупность методов управления персоналом;
- Б) совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью;
- В) самостоятельная наука.

16. Введение термина инновация связывают с именем:

- А) Гобсона;
- Б) Кейнса;
- В) Шумпетера;
- Г) Маркса.

17. Инновационный менеджмент:

- А) самостоятельная наука;
- Б) совокупность методов управления персоналом;
- В) совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью.

18. Отличаются ли задачи управления инновационной деятельностью от общих задач управления организацией?

- А) да;
- Б) нет.

19. По какому принципу дана классификация инноваций на сырьевые, обеспечивающие и продуктовые?

- А) по инновационному потенциалу;
- Б) по преемственности;
- В) по месту в производственном цикле.

20. Что является начальной стадией инновационного процесса?

- А) фундаментальное (теоретическое) исследование;
- Б) прикладные исследования;
- В) проектирование.

21. Что входит в цикл «планирование» в инновационном менеджменте?

- А) составление плана реализации стратегии;
- Б) осуществление исследований и разработок;
- В) руководство.

22. Что из перечисленного ниже относится к научным исследованиям и разработкам?

- А) конструкторские работы;
- Б) теоретическое исследование;
- В) издание научно-технической литературы. -

23. Внедрение новых методов организации производства относится к:
- А) продуктовым инновациям?
 - Б) процессным?
24. К каким инновациям относятся новые технологии?
- А) инновациям на входе в предприятие;
 - Б) инновациям на выходе с предприятия.
25. Какие направления классификации инноваций учитывают масштаб и новизну?
- А) место в производственном цикле;
 - Б) преемственность;
 - В) охват и инновационный потенциал.
26. Стимулируют ли технопарки развитие малого инновационного предпринимательства?
- А) да;
 - Б) нет.
27. В чем состоит цель инновационного менеджера?
- А) управлении подготовкой производства новой продукции;
 - Б) контроле качества новой продукции;
 - В) снижении риска в жизнедеятельности фирмы и создании комфортных условий для сотрудников.
28. Кто входит в целевую (рабочую группу)?
- А) руководитель;
 - Б) менеджеры функциональных подразделений;
 - В) временный творческий коллектив.
29. Основным продуктом рынка новшеств (новации) являются:
- А) продукт финансовой и торговой деятельности
 - Б) продукт производственно-технической деятельности
 - В) продукт интеллектуальной деятельности
30. Безубыточность инновационной деятельности предусматривает:
- А) возмещение затрат
 - Б) обеспечение целевой прибыли
 - В) получение минимальной прибыли
31. Рынок капитала предусматривает инвестиции:
- А) на возвратной основе и конкурсной основе
 - Б) все виды инвестиций
 - В) на безвозвратной основе
32. Назовите важнейшие свойства инновации.
- А) Научно-техническая новизна, производственная применимость, адаптивность
 - Б) Адаптивность, целенаправленность, научно-техническая новизна
 - В) Научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость
33. Назовите формы инновационного процесса.

А) Простой внутриорганизационный, простой межорганизационный, расширенный

Б) Простой, натуральный, товарный

В) Простой, сложный, расширенный

34. Что понимается под диффузией инноваций?

А) Процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени.

Б) Это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения

В) Это процесс кумулятивного увеличения числа имитаторов (последователей), внедряющих нововведения вслед за новатором в ожидании более высокой прибыли.

35. Назовите субъектов инновационного процесса.

А) Новаторы, эксплеренты, пациенты

Б) Новаторы, ранние реципиенты, раннее большинство, отстающие;

В) Генераторы, раннее большинство, позднее большинство, отстающие

36. Дайте определение ранним реципиентам.

А) Это предприниматели, первыми освоившие новшество. Они стремятся к получению дополнительной прибыли путем скорейшего продвижения новшеств на рынок

Б) Фирмы, сталкивающиеся с ситуацией, когда запаздывание с нововведениями приводит к выпуску новых изделий, которые уже морально устарели

В) Фирмы, первые внедрившие новшество в производство, что обеспечивает им дополнительную прибыль.

37. К объектам инфраструктуры науки и инноваций относятся:

А) концерны и ассоциации;

Б) общественные академии;

В) технопарки.

38. Разрыв, возникающий между реализацией этих двух типов инноваций получил название - организационного лага.

А) базисная (радикальная) и улучшающая (приростная);

Б) производственная и управленческая;

В) продуктовая и процессная.

39. Ставка дисконтирования определяется на основе:

А) индекса инфляции;

Б) ставки рефинансирования Центрального банка;

В) ставки налога на прибыль.

40. Освоение нового метода производства пластмассы относится к:

А) продуктовым инновациям;

Б) процессным.

41. Наукоемкость продукции это:

А) Показатель, отражающий пропорцию между научно-технической деятельностью и производством в виде величины затрат на науку, приходящихся на единицу продукции, дает количественную оценку;

Б) Мера готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, то есть мера готовности к реализации проекта или программы инновационных стратегических изменений.

42. Какой из нижеперечисленных факторов в наибольшей степени обуславливает медленное развитие нового технологического уклада на определенном отрезке времени после его зарождения?

А) достаточно длительный период освоения новых производственных мощностей и сырьевых ресурсов;

Б) монопольное положение компаний, которые первыми применили нововведения-продукты;

В) особенности психологии людей, выражающиеся в нежелании менять ставшие традиционными привычки, устои и т.д.

A2. Вопросы по темам

1. Назовите основные источники инноваций.
2. Какие признаки характерны для инноваций, основанных на неожиданном событии.
3. Какова роль неудачи в инновационной деятельности.
4. Перечислите несоответствия между реальностью и её отображением.
5. Назовите основные критерии определения потребностей производственного процесса.
6. Назовите основные факторы, ограничивающие потребности производственного процесса.
7. Какие показатели характерны для отраслевой структуры инновационной деятельности.
8. Перечислите демографические факторы, влияющие на инновационную деятельность.
9. Какова роль ценностных восприятий как источника инновационных идей.
10. Назовите основные отличия инноваций, основанных на новых знаниях.
11. Назовите основные принципы инновационной деятельности.
12. Определите стратегию реализации нововведения.
13. Дайте определение инновационному менеджменту?
14. Что является объектом инновационного менеджмента?
15. Назовите основные аспекты инновационного менеджмента.
16. В чем заключается роль науки и искусства управления инновационным менеджментом?
17. Что представляет собой инновационный менеджмент как специфический вид деятельности и процесс принятия управленческих решений?
18. Какие положения характерны для менеджмента инновационных предприятий?
19. Какие иерархические уровни менеджмента можно выделить на инновационном предприятии?
20. Какой вид деятельности характерен для высшего менеджмента на инновационном предприятии?

21. Какой вид деятельности характерен для среднего менеджмента на инновационном предприятии?
22. Какой вид деятельности характерен для низшего менеджмента на инновационном предприятии?
23. Назовите основную целевую задачу инновационного менеджмента.
24. Назовите основные формы инновационного менеджмента

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Письменная работа

1. Опишите и обоснуйте различия, достоинства и недостатки монотонного и инновационного развития в разных отраслях экономики, на разных этапах жизненного цикла товара.
2. Каково значение теории «длинных волн» Кондратьева в экономике и управлении, ответ обоснуйте примерами.
3. В чем состоит актуальность активизации инновационной деятельности внутри предприятия и государства.
4. Какую роль в теории Шумпетера играют новаторы и консерваторы, приведите примеры в известных организациях или компаниях?
5. Проанализируйте и обсудите в группе причины кризисного положения, сложившегося в наукоемком секторе экономики России.
6. Может ли идея быть инновацией? А новшеством? Проведите сравнение, ответ обоснуйте.
7. Чем отличается новинка от новшества? Раскройте ответ на примере.
8. По каким признакам можно классифицировать нововведения? Приведите примеры.

В2. Тематика рефератов

1. Инновация, как объект инновационного менеджмента.
2. Классификация инноваций. Инновационный процесс и его основные характеристики.
3. Государственная поддержка инновационной деятельности.
4. Сущность инновационного менеджмента, его цели, функции, принципы.
5. Управление инновационными предприятиями.
6. Современная классификация инновационных предприятий.
7. Организация инновационных процессов.
8. Новые организационные формы инновационных предприятий.
9. Значение стратегического управления для инновационных предприятий. Виды инновационных стратегий.
10. Методы поиска и приемы инновационных идей.

В3. Тематика презентаций

1. Научно-техническая политика России на современном этапе.
2. Значение инновационной деятельности фирм (предприятий) в условиях переходной экономики.

3. Основные направления государственного регулирования инновационной деятельности.
4. Структура и закономерности инновационного процесса.
5. Виды инноваций и содержание инновационной деятельности фирм.
6. Малое и среднее инновационное предпринимательство.
7. Волновая и циклическая концепция развития инноваций.
8. Стратегия конкурентоспособности и проблемы научно-технической политики.
9. Роль фундаментальных исследований в экономическом развитии.
10. Понятие и значение прикладных исследований.
11. Сфера НИОКР и управление НИОКР.
12. Проблемы внедрения новшеств.
13. Развитие изобретательства в России.
14. Критерии оценки (отбора) нововведений.
15. Задачи инновационного менеджера и содержание его деятельности.

Блок С. Задания практико-ориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Кейс-задачи

Ситуация 1: «Политика стимулирования инновативности и творчества служащих в корпорации 3М»

Minnesota Mining & Manufacturing Company (3М) является одной из крупнейших американских компаний и имеет почти столетнюю историю. 3М производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцтовары и световозвращающие материалы. Ассортимент продукции отличается большим разнообразием. Компания использует стратегию глубокой дифференциации и действует во многих рыночных сегментах. Это и продукция для дома, и для офиса, и для промышленности. Фирма действует на различных географических рынках. Штаб-квартира компании находится в Сент-Поле – столице Миннесоты.

В получасе езды от Сент-Пола высятся ряды одинаковых корпусов из розового кирпича, разбит парк с беговыми дорожками и озером, где плавают утки. В зале одного из корпусов развешаны постеры. Вот багровый закат и парящий над горами американский орел, ниже крупным шрифтом набрано «ЦЕЛЬ» и поменьше: «Кто видит цель, добьется успеха». Еще один постер: байдарка, дружный взмах весел на фоне восхода. Это про слаженную «команду», которая позволяет добиться «цели».

Сотрудник 3М получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату (доход менеджера среднего звена составляет 200 тыс. долл. в год), медицинскую страховку, крупную пенсию. Компания постоянно организывает бесплатные курсы повышения квалификации и активно продвигает служащих вверх по карьерной лестнице.

Миссия компании 3M сформулирована так: «Всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги». Осознание миссии пронизывает всю компанию. Выступления руководителей всех уровней управления начинаются с озвучивания миссии.

Смысл деятельности 3M в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам. Глобальная стратегия компании ориентирована на то, чтобы адаптировать новые идеи и изобретения для максимального количества сегментов рынка.

Исследования нужд потребителей здесь ведутся одновременно на нескольких уровнях управления и в различных горизонтальных подразделениях. Линейные руководители общаются с руководством заказчика; отделы НИОКР тесно связаны с комитетами по стратегическому планированию и финансовыми службами; службы логистики имеют прямые контакты со складами покупателей и т. д. Тесный контакт с потребителями помогает 3M постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. Клиенты компании являются одним из основных источников новых идей.

Теперь уже трудно сказать, кому пришла в голову мысль сделать «автобусную обертку» – оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу. Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и 3M. Компании осталось только изобрести такую пленку.

Компания 3M является одним из крупнейших изобретателей в мире. Хотя многие изобретения здесь были сделаны спонтанно, подавляющее большинство новых товаров и услуг появились в результате четко спланированных проектов.

Для достижения высокой инновативности руководство компании разработало уникальную систему поощрения новаторства у служащих. В основе кадровой политики 3M лежит принцип Вильяма Макнайтта, руководившего компанией в 1940-х гг. «Найдите правильных людей и оставьте их в покое. Они все сделают сами», – говорил основоположник 3M. «Философия Макнайтта» подразумевает соблюдение следующих принципов управления:

1. По мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу;
2. Ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства;
3. Слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

На практике эти принципы реализуются в двух правилах.

- Первое состоит в том, что компания использует различные методики оценки инновативности для служащих и для менеджеров. Методика для служащих более лояльна и поощряет даже неудачные идеи, ставя во главу угла само желание людей к творчеству и новаторству.

- Второе правило – «правило 15 %» – заключается в том, что все сотрудники компании имеют право тратить 15 % своего рабочего времени на собственные исследования в любой области. Создан специальный венчурный

фонд, выдающий гранты на такие проекты. Первоначально линейные руководители рассматривают все идеи. По мере возрастания стоимости исследований для оценки их потенциала привлекаются эксперты из других функциональных подразделений компании. Маркетологи, финансисты и другие специалисты проводят независимую экспертизу и отсеивают примерно 20 % проектов. Далее цикл повторяется, и в результате остаются наиболее перспективные проекты, которые не всегда доходят до рыночной стадии, однако создают инновационную стратегическую базу компании и могут быть востребованы через несколько лет.

Конечно, в оценке эффективности новых идей случаются ошибки, но компания не боится их признавать. В 1985 г. руководитель группы по разработке нового волокна Ливио ДеСимоне столкнулся с решением высшего руководства компании о закрытии данного направления. Рынок текстиля казался неперспективным с маркетинговой точки зрения. Однако, используя правило 15 %, группа сумела завершить проект, и через большой промежуток времени на рынок была выведена новинка «Thinsulate» – непромокаемая, непродуваемая, но мягкая и пропускающая воздух ткань, используемая во многих отраслях. Новинка имела большой успех, Ливио Де Симоне через несколько лет стал председателем совета директоров компании 3М.

Сейчас в составе 3М 40 дивизиональных подразделений, занятых в 60 различных сферах бизнеса. В соответствии с миссией компании достигнута высокая степень **децентрализации** и дивизиональные руководители имеют полную свободу в принятии управленческих решений в рамках своей области функционирования. Здесь самостоятельно принимаются решения о направлении и объеме исследований, о количестве занятых в проектах и формах оплаты труда, о необходимых инвестициях в оборудование и сбытовой политике и даже о расширении производства, которое финансируется из центра.

Важно при этом, что разработанными в различных подразделениях технологиями владеет компания в целом. Это позволяет использовать принцип технологического синергизма (экономии на разработке новых технологий) и использовать технологии во многих дивизионах одновременно.

Структура компании построена по продуктовому принципу, где производство и сбыт определенного продукта осуществляется одним подразделением, которому полностью делегированы маркетинговые функции.

Единственная сфера, где 3М не является новатором, – это финансы. У компании не типично низкое соотношение заемных и собственных средств, а акции растут медленнее, чем в среднем в данной отрасли. Однако дивиденды компания выплачивает стабильно, что соответствует ее миссии: «одинаково высокая ответственность как перед клиентами, так и перед акционерами».

Вопросы и задания

1. Определите тип глобальной инновационной стратегии компании.
2. Сформулируйте принципы политики стимулирования новаторства служащих компании. Подумайте, отличаются ли эти принципы от форм и методов стимулирования инновативности управленческих звеньев 3М.

3. Изучите сайт www.3M.com компании 3М и назовите факты, указывающие на высокую степень ее инновационной активности.

Ситуация 2: «Реструктуризация корпорации General Electric»

Компания GE является крупнейшей корпорацией мира. На международном рынке она позиционирует себя как динамично развивающаяся и «агрессивно инновативная» компания, а ее руководитель Джек Уэлч, по оценке журнала Fortune, стал лучшим менеджером XX в. Вся история этой американской корпорации представляет собой постоянную реструктуризацию бизнеса, основанную на инновациях во всех областях управления: стратегии, организационное построение, управление персоналом, диверсификация, производство и ассортиментная политика – нет ни единой сферы, которой не коснулись бы изменения. Но важна не только инновативность, но и высокая эффективность нововведений, позволяющих компании чувствовать себя уверенно и в условиях нового экономического порядка XXI в.

Двадцать лет назад компания GE была крупной, крайне консервативной компанией, которая исправно выплачивала дивиденды своим акционерам, но на фоне начинавшейся глобализации и развития новой экономики ее позиции были весьма уязвимыми.

В 1981 г. компанию возглавил Джек Уэлч, прошедший за два десятилетия путь от менеджера низшего звена управления до председателя совета директоров. В 1960 г. его зарплата составляла около 1 тыс. долл., а сегодня он зарабатывает 50 тыс. долл. в час.

В 1961 г. Уэлч занимал должность младшего инженера подразделения по производству пластмасс. Отработав в этом подразделении чуть больше года, Уэлч решил уйти из компании. Причиной было его недовольство обилием бюрократических барьеров внутри компании. Джек Уэлч считал, что для динамичного развития у подразделений должна быть свобода в принятии управленческих решений. В GE в то время любая инициатива подразделений сталкивалась с консерватизмом вышестоящего руководства, которое спускало централизованные решения даже в таких областях, как сбыт. Идеи Уэлча поддержал его начальник Рубен Гутофф, и в том же году «инженера-новатора» переводят с повышением на работу в Чикаго на должность инженера-химика.

Два года спустя Уэлч уже возглавляет все производство химикатов, а в 1968 г. становится руководителем целого подразделения «Пластмассы». Уэлч стал самым молодым руководителем подобного уровня за всю историю GE – ему было 33 года.

В 1972 г. за «высокую отдачу в работе» Уэлч был назначен вице-президентом GE, а годом позже под его руководством оказалось все производство материалов и компонентов, а также медицинского оборудования.

В 1981 г. собрание акционеров одобрило решение Совета директоров компании, и Уэлч попал в историю как самый молодой сорокашестилетний глава старейшей корпорации Америки.

Четыре этапа реструктуризации

С первого дня работы новый руководитель объявил о необходимости перестройки всей компании. Ориентируясь на самые эффективные принципы управления мелких, динамично развивающихся компаний, Уэлч поэтапно реструктуризировал ключевые области управления.

На **первом этапе** была уволена треть рабочих и менеджеров GE, и численность персонала сократилась с 400 до 297 тыс. человек. До середины 1980-х гг. американец, приходя на работу в большую компанию, как правило, приходил туда навсегда, при этом мог не выкладываться на все сто, а просто дожидаясь своей пенсии. Зачем платить тем, кто ничего не приносит, – их надо уволить, заявил новый председатель Совета директоров.

Вторым этапом стало изменение организационной структуры компании. На тот период она состояла из 43 стратегических подразделений, в которые входило 350 предприятий и дочерних компаний. Каждое подразделение, предприятие и компания имели своего управляющего, из-за чего управленческая вертикаль была чрезмерно громоздкой. Только на низовом уровне управления насчитывалось более 400 руководителей, вследствие чего принятие решений превращалось в медлительную и крайне неэффективную процедуру. Отсутствовало также и четкое разграничение полномочий, что приводило к нарушению принципа единоначалия.

Для достижения прозрачности организационной структуры Уэлч выделил три основных направления деятельности GE по продукту. Первая группа включала производство осветительных приборов, моторов, транспортных средств, турбин и строительного оборудования – «ядро» компании. Вторая – «технологический круг» – промышленная электроника, медицинские системы, материалы и вещества, аэрокосмическое подразделение и производство авиационных двигателей. И третья группа – «круг сервиса» – состояла из кредитного подразделения GE Credit Corp., информационного, строительного и инженерингового подразделений, а также фирмы услуг в сфере ядерных технологий.

Надо заметить, что Уэлч выбрал именно те направления, которые оказались в авангарде мировой экономики в 1990-х гг., а структура компании не претерпела каких-либо существенных изменений до настоящего времени. Исключение составили только вновь приобретенные виды бизнеса.

Третьим этапом была реализована стратегия сужения диверсификации. Уэлч начал продавать неперспективные подразделения, не соответствующие придуманной им схеме бизнеса. Обновленная GE больше не занималась производством систем кондиционирования, аудио- и видеотехники, кабелей, средств мобильной связи, электросетей, радиостанций, этилированного бензина и полупроводников.

В 1985 г. была продана горнодобывающая компания Utah International. Было продано производство микрочипов, фенов, часов и тостеров. Всего компания отказалась от 117 подразделений на сумму в 9 млрд долл., что составляло одну пятую компании. Через несколько лет некоторые компании, приобретенные части бизнеса GE, разорились.

Руководителям подразделений, чья судьба не была столь однозначна, была предложена формула: исправляй, закрывай или продавай. Жесткая политика действовала безотказно, поскольку не оставляла особого выбора. Вырученные от продаж деньги и прибыль компании были использованы для финансирования развития новых перспективных направлений – финансовые услуги и медиа-бизнес.

Наконец пришло время для реализации самого емкого и сложного **четвертого этапа** – построение новой системы управления персоналом и создание новой корпоративной культуры. «Бизнес – это простая вещь» – таким стал первый лозунг Уэлча. «Чтобы производить, вы должны производить быстрее, дешевле и лучше всех, а для этого надо повышать производительность и оперативность управления бизнесом, а также внедрять как можно больше инноваций». Уэлч считал, что проблема заключалась в отсутствии диалога между руководителями и рядовыми работниками. В результате руководители не хотели, а работники не могли что-либо менять.

Первым шагом было внедрение программы Work-Out. Она была нацелена на ликвидацию барьеров между менеджерами и служащими. Тот, кто остался после массовых увольнений, должен был продемонстрировать свою «нужность» для компании. Систему отраслевых отчетов заменили прямыми докладами, когда высшее руководство получало важную информацию напрямую из производственного подразделения, минуя всю иерархию власти. Новшество должно было способствовать повышению оперативности принятия решений. Поощрялось и самостоятельное принятие решений линейными руководителями в рамках их компетенции.

Ставка на самостоятельность менеджеров оправдалась, например, в 1998 г., когда принадлежащая GE телекомпания NBC благодаря полной свободе выбора и оперативности ее президента Роберта Райта заключила с Международным олимпийским комитетом контракт на показ всех Олимпиад 2000–2008 гг.

Кроме того, менеджеры должны были общаться со своими подчиненными. «Надо разрушить границу между начальником и подчиненным. Менеджеры обязаны быть лидерами, а не управленцами», – заявлял Уэлч. Рабочие и сотрудники получили право собираться в рабочие группы и обсуждать недостатки производства, а также новые идеи. К примеру, оператор станка должен работать в резиновых перчатках, а когда они кончаются, он выключал станок, писал заявку, шел ее подписывать, обходил производственные цехи, оставлял заявку и только тогда получал новую пачку перчаток. Когда рабочие поставили вопрос, почему система настолько сложна, оказалось, что много лет назад украли одну пачку перчаток, и кто-то принял решение поставить заслон на пути нарушителей. По этой причине компания многие годы несла убытки из-за простоев.

Для того чтобы менеджеры лучше понимали свои управленческие задачи, глава компании внедрил культуру постоянного обучения. Все менеджеры хотя бы раз проходили стажировку в Кротонвиле – учебном центре GE. Сам Уэлч приезжает туда на встречу с новыми менеджерами и читает лекции. В начале каждого года, в январе, Уэлч встречается с 500 менеджерами высшего звена.

Основная идея, которую он пытается до них донести, состоит в том, что не надо бояться невыполнимых целей – «пытаясь достичь невозможного, вы добьетесь большего, чем просто выполняя реалистичные и выполнимые планы».

В качестве иллюстрации верности этому принципу можно привести обещание, данное Уэлчем акционерам в 1991 г. Он обещал увеличить к 1995 г. среднюю доходность операций с 10 до 15 %, а доход на инвестиции с 5 до 10 %. В итоге через четыре года операционная прибыль выросла до 14,4 %, а доходность инвестиций составила 7 %. «Если бы мы были реалистами и ставили перед собой меньшие цели, мы бы их достигли, но не имели бы того результата, который получился», – сказал Уэлч.

Стратегия глобализации

Основной целью трансформации GE было повышение конкурентоспособности компании на внутреннем рынке по отношению к японским фирмам, что было особенно актуально в первой половине 1980-х гг. Со временем японский фактор уступил место глобализации. Европейские и азиатские компании пересмотрели свои приоритеты и вместо агрессивной политики завоевания рынка США стали активно осваивать третьи рынки. Уэлч одним из первых американских руководителей заметил эту тенденцию и потенциал новых рынков сбыта.

Начиная с 1980-х гг., GE вложила десятки миллиардов долларов в приобретение заграничных производственных мощностей. Например, в 1999 г. были приобретены 134 компании на общую сумму 17 млрд долл. А начиналось все в конце 80-х, когда GE купила во Франции медицинское подразделение Thomson S. A. и кредитную компанию Sovac, затем были созданы совместные предприятия с немецкими концернами Bosch и Borg-Warner's, японскими компаниями Toshiba и Fanuc. Уэлч приобрел также иностранные компании, занятые в обслуживании авиадвигателей, финансовые структуры, специализирующиеся на кредитовании, информационные сети и системы спутникового вещания.

Наиболее показательным является пример подразделения «Системы освещения». До 1990 г. его доля на европейском рынке не превышала 2 %. После создания ЕС она купила контрольный пакет акций венгерской компании Tungsram и британской Thorn Light Source. Та-ким образом, всего за год доля данного подразделения увеличилась в 10 раз и составила 20 %. На этом глобальная экспансия не закончилась, и концерн подписал соглашения о создании профильных СП с японской компанией Hitachi и индийской Apar. В 1994 г. корпорация учредила СП в Китае, а еще через год закрепились в Мексике.

Глобализация компании стала возможной не только благодаря известности корпоративного бренда GE, но и за счет эффективного менеджмента компании. В «глобальной» команде менеджеров Уэлча были и японцы, и кубинцы, выходцы из Латинской Америки, представители Юго-Восточной Азии. Секрет слаженной работы его команды строился на специфических требованиях к персоналу. Основа политики управления персоналом строится на принципе «даже самый выдающийся менеджер не должен быть „себе на уме“». Даже если один работник работает лучше всех, он никогда не сможет заменить команду

единомышленников. Слаженная команда всегда будет работать лучше, чем талантливый одиночка». Этот принцип команды был сформулирован Уэлчем благодаря активному изучению опыта японских корпораций и вопреки принятому в США принципу доминирования индивидуализма. Гибкая политика управления персоналом позволила успешно сочетать корпоративную культуру GE с национальными особенностями работников разных стран.

Новый подход к проблеме диверсификации

Наряду с активно распространяющейся глобализацией в 1990-х гг. усиливается тенденция концентрации основных прибылей в сфере услуг. В этот период GE осваивает новый для нее рынок масс-медиа. Корпорация приобретает информационный холдинг Radio Corporation of America, включая телеканал NBC.

Однако фокусирование на сфере услуг не только не ослабило внимания к производству, но и привело к выходу на еще один новый для компании сегмент сервисных услуг. На этом рынке была достаточно сильная конкуренция со стороны сервисных компаний, но Уэлч был уверен в эффективности выбранного курса и опять оказался прав. Производство и глобальная система сервисного обслуживания в странах присутствия компании стали основным конкурентным преимуществом компании, которое превратило GE в недостижимого лидера.

Управление качеством

К середине 1990-х гг., несмотря на значительные успехи как на внутреннем, так и на внешнем рынках, компания GE столкнулась с новой проблемой – потеря позиций по качеству продукции. Причину Уэлч видел в собственной ошибке, когда борьба с бюрократией разрушила старую эффективную систему контроля качества. Пришедшая ей на смену инновационная модель децентрализованного управления себя не оправдала. Готового решения у Уэлча не было, и он обратился к опыту других компаний. Две американские компании Motorola и AlliedSignal впервые в США внедрили систему «Шесть Сигма».

Сигма – это статистическая единица, определяющая нормы отклонения от средневзвешенных значений. Осуществление программы «Шесть Сигма» (рис. 2.1.1) подразумевает снижение коэффициента ошибок до 3,4 погрешности на один миллион операций. То есть качество достигает 99,9997 %. Программа подразумевала соответствующий тренинг всех работников GE. За пять лет ее осуществления качество работы компании приближается к 5,6 сигма, то есть двадцать ошибок на миллион операций.

Британская газета Financial Times дважды – в 1998 и 1999 г., а американский журнал Fortune трижды – в 1998, 1999 и 2000 гг. – помещали GE в своих рейтингах влияния на первые места как самую уважаемую компанию в мире. Уэлча называли самым выдающимся управленцем-новатором XX в.

Многие компании избрали опыт корпорации Уэлча в качестве эталона для подражания. Нововведения Уэлча в форме выдачи опционов на акции компании не только высшему, но и среднему и низовому звеньям управления теперь стали нормой для большинства компаний наряду с акционированием работников.

Сам Уэлч не считает себя гением. Он просто смог предвидеть будущие тенденции и не побоялся реализовать комплексную инновационную политику, затронувшую все ключевые аспекты функционирования GE.

Вопросы и задания

1. Назовите основные области принятия инновационных управленческих решений руководством компании GE. Какие из этих решений можно охарактеризовать как стратегические, а какие – адаптационные?

2. Сформулируйте основные принципы функционирования современной гибкой инновативной компании, внедренные Джеком Уэлчем.

3. Докажите, что Джек Уэлч является представителем нового типа «руководителей-новаторов».

4. Подумайте над тем, насколько реально адаптировать опыт GE к деятельности крупных российских компаний.

Ситуация 3: «Успех компании Marion Labs., Inc. в области трансфера технологий»

Опыт американской химико-фармацевтической компании Marion Lab., Inc. является классическим примером успешного трансфера технологий. За 30 лет существования компании приобретение технологии было основным механизмом роста и развития Marion.

В 1963 г. объем продаж компании составлял около 2 млн долл. в год, в 1976 г. – около 40 млн долл. В 1989 г. этот показатель достиг 930 млн долл. Общее число занятых в производстве никогда не превышало 3500 человек. Однако к концу 1980-х гг. Marion занимала четвертое место в списке «Fortune» по общему доходу акционеров. Факторы успеха компании, по мнению независимых экспертов, включают:

1. Грамотную политику управления персоналом:

- ◆ подбор кадров;
- ◆ систему вознаграждений;
- ◆ систему обучения;
- ◆ участие служащих в прибылях компании.

2. Высокую степень делегирования полномочий.

3. Непрерывное совершенствование системы приобретения технологий для выпуска новой продукции.

Самой первой продукцией компании был «Os-Cal» – диетическая добавка на основе порошка устричных раковин, важнейший источник кальция.

В начале 60-х гг. компания Marion внедрила новые формулы пролонгированного действия двух старых лекарств: нитроглицерина и папаверина. Технология приготовления этих лекарств была разработана другой фирмой и находилась в зачаточном виде.

К концу 60-х гг. руководство компании приняло решение о расширении ассортимента. Персоналу было поручено искать и приобретать продукцию у организаций-разработчиков. Была создана специальная группа, состоящая из опытных маркетологов и специалистов в области НИОКР. Благодаря усилиям

этой группы компания приобрела следующие технологии.

- Gaviscon – средство против изжоги было выпущено в 1970 г. по лицензии шведской компании «Ферринг АБ». Вскоре после приобретения лицензии на его производство специалисты Marion открыли новую сферу применения этого препарата в области лечения грыж. Последнее открытие стало его основным предназначением. Важность этого открытия и прибыли компании позволили выплатить разработчику – компании «Ферринг» – дополнительный гонорар, не предусмотренный лицензионным соглашением.

- Silvaden – производство этого локального противомикробного средства при ожоговой терапии было начато в 1974 г. Разработчиком технологии производства являлся Колумбийский университет. При том, что средство являлось препаратом оказания первой помощи, внедрение технологии в производство было достаточно сложным. Усилия компании были вознаграждены, так как благодаря данному препарату Marion была признана Медицинским исследовательским сообществом США.

- Ditropan – средство для снятия симптомов нейрогенного характера было запущено в производство в 1976 г. по лицензии компании «Мид-Джонсон».

- Carafate – выпускается с 1981 г. по лицензии «Чугей фармасьютикл» для лечения язвы кишечника.

- Cardizem первоначально был произведен в результате приобретения технологии у компании «Танабе сеюка» и использовался при лечении ангины. С 1989 г. получил широкое распространение в качестве сердечно-сосудистого средства в США.

- Cardizem SR – был разработан специалистами отдела R&D компании Marion совместно с ирландской корпорацией «Элан» для лечения гипертонии.

- Integra – искусственная кожа, используемая при ожоговой терапии. Разработана Массачусетским технологическим институтом в 1981 г. В 1990 г. компания Marion приобретает лицензию и начинает производство препарата.

- Pentasa – лицензия на этот продукт для лечения воспаления кишечника была получена от компании «Ферринг АБ». Производство препарата началось в 1990 г.

С середины 1980-х гг., когда приобретение технологий на продвинутой стадии стало более затруднительным, компания Marion начала участвовать в ряде совместных научно-исследовательских программ с другими фирмами и университетами.

Marion активно инвестировала в небольшую компанию Nower^{^^} нованную в Балтиморе для создания лекарств по новым рецептурным технологиям. На контрактной основе компания Marion участвовала в лабораторных исследованиях Nower, что послужило хорошей базой для обучения персонала и получения необходимых ноу-хау.

Такой опыт взаимодействия стимулировал Marion на расширение сферы сотрудничества в области R&D, и компания подписала ряд соглашений с венчурными фирмами и университетами.

Плодотворные исследования осуществлялись в университетах нескольких штатов и привели к коммерциализации достаточно сложных препаратов

для дыхательной, сердечно-сосудистой и мышечной терапии. Важнейшим преимуществом данного сотрудничества стало повышение уровня сложности и наукоемкости препаратов. Если в 1976 г. расходы компании на R&D составляли около 3 млн долл., то к 1989 г. они возросли до 133 млн долл.

В результате научно-технической кооперации уровень научных знаний лабораторий компании Marion настолько повысился, что внутри фирмы стали осуществляться и некоторые фундаментальные исследования в области синтеза препаратов. Это позволило компании охватить практически весь спектр научных исследований в выбранной области. Более сложные молекулярные исследования осуществлялись в рамках совместных научно-исследовательских программ.

Вопросы и задания

1. Какие методы трансфера технологий были успешно использованы компанией Marion?

2. Является ли изменение уровня затрат компании на R&D показателем эффективности трансфера технологий? Рассчитайте коэффициент затрат на R&D компании Marion (R&D Margin) в 1976 и 1989 гг.

3. В чем заключается основной результат научно-технической кооперации компании Marion с университетами и венчурными фирмами?

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов для экзамена

1. Сущность и понятие инноваций.
2. Предмет и сфера приложения инноваций.
3. Инновационный процесс.
4. Этапы инновационного процесса.
5. Структура жизненного цикла изделия
6. Роль научно-технической подготовки производства
7. Комплексная система обеспечения качества изделия
8. Техничко-экономическое управление надежностью изделия
9. Прогнозирование новаций
10. Процесс создания новшеств
11. Планирование научных исследований и разработок
12. Роль НИОКР в менеджменте фирмы как субъекта рынка
13. Схема процесса разработки и вывода товара на рынок
14. Источники инновационных идей
15. Финансирование исследований и разработок инноваций
16. Классификация инноваций

Для оценки сформированности

ПК-5 - Способен управлять эффективностью работы персонала в проекте и планировать качество выполнения работ по созданию и вводу в эксплуатацию ИС

ИПК-5.2. - Управляет эффективностью работы персонала, задействованного в процессах создания и внедрения информационных систем

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А1. Вопросы по темам

1. Какие цели преследует стратегическое планирование инновационной деятельности при создании ИС?
2. Назовите основные факторы внешней среды инновационного предприятия.
3. С какого этапа начинается разработка инновационной стратегии?
4. Какие факторы необходимо учитывать при разработке инновационной стратегии организации?
5. На достижение каких целей может быть направлена инновационная стратегия организации?
6. Каковы основные принципы инновационной стратегии?
7. Какие положения включает анализ внешней и внутренней среды организации?
8. Назовите типы инновационных стратегий.
9. Для каких организаций характерна наступательная стратегия
10. Для каких организаций характерна оборонительная стратегия?
11. Для каких организаций характерна имитационная стратегия?
12. Какие этапы жизненного цикла продукта необходимо учитывать при разработке ИС?
13. Назовите основные методы анализа информации.
14. Какие изменения позволяет выявить анализ информации?
16. В чем сущность метода разработки стратегии сверху вниз при создании ИС?
17. В чем сущность метода разработки стратегии снизу-вверх при создании ИС?
18. В чем сущность метода разработки стратегии со стороны?
19. Какие факторы следует учитывать, принимая ту или иную стратегию?
29. Какими методами осуществляется выбор нового продукта - ИС?
30. В чем заключается консервативный метод выбора нового продукта?
31. В чем заключается радикальный метод выбора нового продукта?
32. Какие параметры используются при радикальном методе выбора нового продукта?
33. Какие функции выполняет планирование инноваций?
34. Назовите основные формы планирования инноваций.
35. Каковы основные результаты инновационной деятельности в случае внедрения ИС?
36. Назовите основные принципы планирования инноваций.

37. В чем заключается принцип единства научно-технических, социальных и экономических задач развития за счет внедрения ИС?
38. В чем заключается принцип научной обоснованности и оптимальности решений?
45. Какую деятельность предусматривает метод проверки устойчивости инновационного проекта?
46. На чем основан метод корректировки параметров инновационного проекта?
47. Назовите критерии анализа инновационных проектов.

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Письменная работа

1. Роль государства в области поддержки инноваций, связанных с разработкой и внедрением современных ИС.
2. Отличие американской модели инновационной политики от японской. Инновационная модель России.
3. Самостоятельно изучите и сравните модели управления ИТ-сферой за рубежом (в Великобритании, Германии, Израиле, Казахстане, Сингапуре, США, Турции, Финляндии, Франции, Южной Кореи, Японии и т.д.)
4. Основные принципы формирования организационной структуры управления на инновационном предприятии с использованием ИС.
5. Характерные черты инновационной или обновляющейся организации.
6. Особенности управления процессами создания инноваций.
7. Основные источники инноваций.
8. Факторы, обеспечивающие успех инноваций.

В2. Тематика рефератов

1. Основные показатели эффективности инновационной деятельности.
2. Рынок интеллектуальной собственности.
3. Риски в инновационном предпринимательстве.
4. Социально-психологические аспекты инновационного менеджмента.
5. Технологии и методы инновационного менеджмента при использовании ИС.
6. Управление персоналом в инновационных организациях.
7. Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности.

В3. Тематика презентаций

8. Управление процессами создания новых знаний.
9. Управление творческим потенциалом.
10. Управление освоением новшеств.
11. Социальные и психологические аспекты нововведений.

20 Государственное регулирование крупномасштабных инновационных процессов.

21. Инновационная стратегия: выбор и обоснование.

22. Механизм управления инновациями.

23. Инновационный рынок: становление и развитие.

24. Подготовка и организация использования нововведений.

25. Управление рабочей группой.

26. Жизнь и деятельность Н.Д. Кондратьева.

27. Управление персоналом в научных организациях.

28. Характеристика результатов инновационной деятельности.

29. Организация научной и инновационной деятельности.

30. Научная организация как организационная структура инновационного менеджмента.

Блок С. Задания практико-ориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Кейс-задачи

Ситуация 1: "AIBO" – новый продукт компании Sony

В октябре 2000 г. компания Sony объявила о внедрении на рынок уникального робота – результата многолетних исследований отдела НИОКР ведущей корпорации Японии. Представленная новинка относится ко второму поколению автономных роботов, основным конкурентным преимуществом которых является способность эмоционального общения с хозяином.

Благодаря новейшим технологиям данный робот способен выражать эмоции страха и радости, наделен способностью обучаться и набираться опыта, «понимать» и реагировать на 50 простых слов, запоминать собственное имя, узнавать хозяина по голосу и отвечать ему на «собачьем» языке.

Робот оснащен специальной фотокамерой, включающейся автоматически по команде «сделай фото». Блок с камерой подключается к обычному компьютеру, что дает возможность просматривать фотографии в РС-альбоме.

Заказать робота можно в отделе продаж компании Sony или на сайте www.AIBO.com. Новинка будет также представлена в крупных торговых точках с целью ознакомления потенциальных потребителей с особенностями функционирования робота. Цена средней комплектации составляет 1500 долл. Первые экспортные поставки «AIBO» осуществлялись в США, Австрию, Грецию, Германию, Финляндию, Францию, Данию, Ирландию, Италию, Люксембург, Португалию, Испанию, Швейцарию, Великобританию, Бельгию и Скандинавские страны.

История создания «AIBO» Год Событие

Запуск проекта по созданию автономного «домашнего» робота.

Пробные продажи «AIBO» в Японии и США (5000 ед.).

Начало массового производства усовершенствованной модели.

1 августа Научно-производственное отделение по разработке и производству 2000 «АИВО» выделено в самостоятельную дочернюю компанию Entertainment Robot Company.

Вопросы и задания

1. Какие внешние факторы могли стать предпосылками для создания и вывода на рынок данной продукции?
2. Смоделируйте схему основных этапов реализации инновационного проекта по разработке и созданию робота «АИВО».
3. Используя три основных вида классификации инноваций, определите тип данной новации.
4. Определите возможные целевые рынки и разработайте маркетинговые стратегии их охвата.
5. Выделите основные направления инновационной политики компании Sony и проанализируйте доминирующие инновационные стратегии. В рамках какой из этих стратегий реализован проект «АИВО»? (Для выполнения этого задания используйте материалы сайта www.world.sony.com.)

Ситуация 2: «Инновации в малом бизнесе. Научно-производственный центр „Реликт“»

Научно-производственный центр «Реликт» является одной из крупнейших отечественных фирм по созданию компьютерных технологий для швейной индустрии. Компания занимает 20 % этого наукоемкого рынка и выпускает более 50 программ в год.

А начинала эта компания с пошива чехлов для автомобильных сидений.

Начало бизнеса

Начало 1990-х гг. было трудным моментом в истории отечественной отраслевой науки: бюджетное финансирование резко сократилось, традиционные заказчики оказались на грани банкротства. Уровень оплаты труда работников НИИ порой не соответствовал даже прожиточному минимуму. Не исключением был и Центральный научно-исследовательский институт швейной промышленности, где трудились те, кто составляет сейчас кадровое ядро «Реликта». Именно в этот период у них родилась бизнес-идея, с реализации которой началась история компании.

Научный коллектив подошел к проблеме «выживания» с маркетинговой точки зрения и перед тем, как выйти на рынок, провел маркетинговое исследование. Целью этого этапа было определение места сосредоточения платежеспособного спроса. Выяснилось, что это те же люди, кто приобретает автомобили. Было принято решение об использовании разработанной в НИИ уникальной технологии по соединению лоскута в производстве чехлов для автомобилей. Благодаря этой запатентованной технологии лоскутное (а значит, более дешевое) изделие казалось непосвященному человеку сшитым из полноценной ткани и при этом искусно декорированным. Коллектив приобретал по бросовым ценам фабричные производственные отходы – остатки дорогих натуральных тканей и мехов – и шил качественные долговечные чехлы. Сбы-

вали продукцию также без посредников. Товар пользовался огромным спросом. Были заключены договоры с простаивающими ателье, и бизнес пошел в рост.

Однако через некоторое время коллектив верно спрогнозировал падение спроса на свою продукцию. Во-первых, появились дешевые импортные аналоги, а во-вторых, сама продукция перестала быть настолько актуальной. Коллектив «Реликта» переориентировался на новую нишу...

Новый рынок

Новая ниша, которую выбрали себе ученые, – пошив спецодежды. Здесь можно успешно использовать технологические разработки сотрудников НПЦ «Реликт». Рабочая одежда должна быть прочной и долговечной, поэтому для нее используются особые ткани, требующие особой технологии пошива. С другой стороны, ткани и технологии не должны быть дорогостоящими, так как уровень цен на такую продукцию должен оставаться невысоким.

Успех нового предприятия строился на том, что сотрудники компании смогли правильно спрогнозировать ситуацию на рынке профессиональной одежды и грамотно оценить характер и объем спроса.

К середине 1990-х гг. на рынке России появились компании, готовые платить за корпоративную одежду, являющуюся частью фирменного стиля. При этом каждая компания требовала эксклюзивности продукции, с одной стороны, и ее многофункциональности – с другой. Технология «Реликта» давала возможность гибкого реагирования на нужды заказчика, при этом сохранялась низкая себестоимость, что создавало и значительное ценовое преимущество перед западными конкурентами.

Компания начала с уже освоенного платежеспособного сектора – автосервисов, которые приобретали форму для автослесарей, мойщиков автомобилей и технического персонала. Затем стали поступать заказы от медицинских учреждений, охранных агентств, магазинов, авиакомпаний и т. д.

Необходимость частой смены моделей и работа малыми партиями (от 20 до 100 единиц) сдерживали рост бизнеса. Исполнение заказов требовало оперативности, а затраты на переподготовку производственных мощностей под новый заказ составляли 50 % от всей стоимости проектов и требовали не только средств, но и времени. И тогда «Реликт» внедряет еще одну инновацию – компьютерную систему проектирования спецодежды. С ее помощью удалось сократить подготовительный цикл работ перед запуском модели в производство в 5–7 раз. За один рабочий день теперь можно было успеть нарисовать эскиз, сделать лекала на все заказанные размеры, сделать выкройки, рассчитать, сколько понадобится ткани, описать все технологические операции и их последовательность для конкретной модели. Успех такой программы был очевиден, и фирма «Реликт» получила значительное конкурентное преимущество на рынке профессиональной одежды, но на очереди была другая инновация.

Новая стратегия бизнеса

Вместо того чтобы использовать свое ноу-хау и получать сверхприбыль в выбранном секторе, компания находит новое рыночное окно с великолепной перспективой роста. «Реликт» продает свою запатентованную технологию

конкурентам, имеющим крупные производства (что позволяет использовать эффект экономии на масштабах), и сосредоточивает свою деятельность на создании компьютерных технологий для швейных производств разной направленности.

К концу 1990-х программный продукт «Реликта» использовали не только компании, специализирующиеся на пошиве спецодежды, но и предприятия по пошиву мужских и женских костюмов, детской одежды, меховых и кожаных изделий. Свою продукцию компания стала реализовывать и мебельным производителям, так как при использовании уникальной компьютерной технологии «Реликта» себестоимость производства мягкой мебели снизилась на 5–7%.

Последней новацией стало создание компьютерной программы, позволяющей персонифицировать каждую единицу продукции под индивидуальные особенности фигуры человека.

Целевым рынком «Реликта» являются небольшие, быстроразвивающиеся швейные предприятия с числом занятых около 30 человек и ежегодным оборотом приблизительно 500 тыс. долл. в год. Таких предприятий в России около полутора тысяч. Однако лишь четвертая часть из них готова к профессиональному использованию компьютерных технологий. Но и те компании, которые внедряют новые технологии, также ограничены в средствах, поэтому «Реликт» дифференцировал свою продукцию и старается удовлетворить различные требования клиентов.

Для продвижения своей продукции компания воспользовалась механизмом государственной поддержки малого бизнеса. В России есть Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Покупатели компьютерной технологии «Реликта» могут получать через Фонд необходимое для ее установки оборудование на выгодных лизинговых условиях. А стоимость вычислительной техники и периферии составляет 50–70 % от общих затрат по внедрению компьютерного проектирования одежды. Благодаря этому нововведению продажи «Реликта» выросли на 60 %.

Таким образом, активная инновационная политика и грамотный маркетинговый подход обеспечили компании «Реликт» устойчивый рост и перспективы развития на рынке России.

Вопросы и задания

1. Перечислите все инновации компании «Реликт», определите тип инноваций и предпосылки их осуществления.
2. Что, на ваш взгляд, обеспечило успех нововведений компании?
3. На основе имеющейся информации проведите SWOT-анализ для определения перспектив внедрения последней инновации компании «Реликт» – фокусирование на производстве компьютерных технологий для швейных производств.
4. Подумайте, какие факторы способствуют, а какие, напротив, мешают инновационной деятельности в малом секторе по сравнению с инновациями в крупных компаниях.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов для экзамена

1. Процесс внедрения новшеств
2. Основные этапы инновационного процесса.
3. Сферы инновационной деятельности.
4. Бюджетная эффективность инноваций.
5. Планирование новшеств
6. Сущность и источники инвестиций
7. Инновационный проект: создание и реализация
8. Показатели эффективности инноваций и инвестиций
9. Коммерческий риск при инвестициях в инновации
10. Проблемы нововведений
11. Государственная поддержка инновационной деятельности
12. Виды предпринимательских стратегий в инновационной деятельности
13. Стратегия НИОКР и стратегический менеджмент фирмы
14. Стратегический менеджмент инноваций
15. Рынок чистой конкуренции нововведений.
16. Рынок капитала.
17. Общая и сравнительная эффективность.
18. Рынок новшеств.
19. Основные источники инвестиций.
20. Маркетинговые исследования инноваций.
21. Народнохозяйственная эффективность инноваций.
22. Коммерческая эффективность инновационного проекта.
23. Системный подход управления инновациями.
24. Основные этапы инновационного процесса.
25. Функциональный подход управления инновациями.
26. Показатели эффективности инновационного проекта.
27. Воспроизводственная структура капитальных вложений.
28. Типы инновационных проблем.
29. Сферы инновационной деятельности.
30. Сравнительная экономическая эффективность.
31. Системный подход управления инновациями.
32. Жизненный цикл инновации и его стадии.

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

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся для очной формы обучения.

Итоговая оценка сформированности компетенций обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенций по дисциплине складывается из двух составляющих:

✓ первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции(й) в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

✓ вторая составляющая – оценка сформированности компетенции(й) обучающихся на экзамене максимум – 30 баллов.

уровни освоения компетенций	продвину- тый уровень	базовый уровень	пороговый уро- вень	допороговый уровень
100 – балльная шкала	85 и ≥	70 – 84	51 – 69	0 – 50
4 – балльная шкала	«отлично»	«хорошо»	«удовлетвори- тельно»	«неудовлетвори- тельно»

Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям

<i>Показатели оценивания сформированности компетенций</i>	<i>Баллы</i>	<i>Оценка</i>
Решение ситуационных задач(кейсов)	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Ответы на устные вопросы	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Выполнение проекта	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Тестирование	0-30	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по текущему контролю успеваемости

<i>Баллы</i>	<i>Оценка</i>	<i>Уровень освоения компетенций</i>	<i>Критерии оценивания</i>
0-50	«неудовлетворительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины
51-69	«удовлетворительно»	Пороговый уровень	Не менее 50% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены без существенных ошибок
70-84	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающимся выполнено не менее 75% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, или при выполнении всех заданий допущены незначительные ошибки; обучающийся показал владение навыками систематизации материала и применения его при решении практических заданий; задания выполнены без ошибок
85-100	«отлично»	Продвинутый уровень	100% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и применять его при решении практических заданий; задания выполнены с подробными пояснениями и аргументированными выводами

Шкала оценок по промежуточной аттестации

<i>Наименование формы промежуточной аттестации</i>	<i>Баллы</i>	<i>Оценка</i>
Экзамен	0-30	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по промежуточной аттестации обучающихся

<i>Баллы</i>	<i>Оценка</i>	<i>Уровень освоения компетенций</i>	<i>Критерии оценивания</i>
0-9	«неудовлетворительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы
10-16	«удовлетворительно»	Пороговый уровень	Обучающийся дал неполные ответы на вопросы, с недостаточной аргументацией, практические задания выполнены не полностью, компетенции, осваиваемые в процессе изучения дисциплины сформированы не в полном объеме.
17-23	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающийся в целом приобрел знания и умения в рамках осваиваемых в процессе обучения по дисциплине компетенций; обучающийся ответил на все вопросы, точно дал определения и понятия, но затрудняется подтвердить теоретические положения практическими примерами; обучающийся показал хорошие знания по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания
25-30	«отлично»	Продвинутый уровень	Обучающийся приобрел знания, умения и навыки в полном объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; терминологический аппарат использован правильно; ответы полные, обстоятельные, аргументированные, подтверждены конкретными примерами; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и выполняет практические задания с подробными пояснениями и аргументированными выводами

РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций

Методика оценивания выполнения проекта

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«отлично»	Методологические характеристики; Результат работы; Оформление работы; и т.д.	Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута полностью) Проведен детальный анализ адекватных источников, выводы самостоятельны и аргументированы Отобрана наиболее адекватная цели управленческая технология (подход, инструмент, метод, процедура), обоснование выбора аргументировано Представлено детальное описание технологии (подхода, модели, инструмента, метода, процедуры) Технология (подход, инструмент, метод, процедура) осуществлена (реализована) полностью
6-7	«хорошо»		Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели (цель работы преимущественно достигнута) В процессе анализа литературы отобраны адекватные источники, сделаны адекватные выводы Выбрана адекватная цели управленческая технология (подход, инструмент, метод, процедура), осуществлено обоснование выбора Технология (подход, инструмент, метод, процедура) описана полностью Технология (подход, инструмент, метод, процедура) преимущественно осуществлена (реализована)
3-5	«удовлетворительно»		Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в значительной степени) В процессе анализа литературы отобраны в целом адекватные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы В конкретной (практической) ситуации выбрана адекватная цели управленческая технология (подход, инструмент, метод, процедура) Технология (подход, инструмент, метод, процедура) описана Технология (подход, инструмент, метод, процедура) осуществлена (реализована) в значительной степени

Ответы на ситуационные задачи (кейс-задачи) оформляются студентом в письменном виде и сдаются преподавателю в электронной форме с помощью системы дистанционного обучения «Прометей», входящей в состав электронной информационно-образовательной среды Дагестанского государственного университета народного хозяйства.

Представленный ответ должен отражать однозначную позицию по поставленной задаче.

Методика оценивания решения кейс-задач

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«отлично»	1. Полнота решения кейс-задач; 2. Своевременность выполнения; 3. Правильность ответов на вопросы; и т.д.	Основные требования к решению кейс-задач выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения;
6-7	«хорошо»		Основные требования к решению кейс-задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений
3-5	«удовлетворительно»		Имеются существенные отступления от решения кейс-задач. В частности отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат
0-2	«неудовлетворительно»		Задача кейса не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы

Устный опрос проводится в первые 15 минут занятий семинарского типа в формате обсуждения с названными преподавателем студентами. Остальные обучающиеся вправе дополнить или уточнить ответ по своему желанию (соблюдая очередность ответа). Основной темой для опроса являются вопросы для обсуждения, соответствующие теме предыдущей лекции, но преподаватель может уточнять задаваемый вопрос, задавать наводящие вопросы или сужать вопрос до отдельного аспекта обсуждаемой темы.

Методика оценивания ответов на устные вопросы

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«отлично»	1. Полнота данных ответов; 2. Аргументированность данных ответов; 3. Правильность ответов на вопросы;	Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно.
6-7	«хорошо»	4. и т.д.	Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
3-5	«удовлетворительно»		Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
0-2	«неудовлетворительно»		Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Оценивание выполнения тестов

Тест представляет собой совокупность взаимосвязанных заданий возрастающей трудности и специфической формы, позволяющих качественно оценить структуру и измерить уровень знаний обучающихся.

Главная цель применения тестов – это установить уровень знаний студентов и на этой основе определить место (или рейтинг) каждого на заданном множестве тестируемых испытуемых.

Тестирование значительно сокращает время проведения контроля знаний.

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
25-30	«отлично»	1. Полнота выполнения тестовых заданий; 2. Своевременность выполнения;	Выполнено более 85 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос

19-24	«хорошо»	3. Правильность ответов на вопросы; 4. Самостоятельность тестирования; 5. и т.д.	Выполнено более 70 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.
15-18	«удовлетворительно»		Выполнено более 54 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.
0-14	«неудовлетворительно»		Выполнено не более 53 % заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).

Итоговыми формами контроля по дисциплине является экзамен, который проводится в письменном виде. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 15 баллов. При оценке ответа на вопрос оценивается полнота ответа, точность формулировок, правильное цитирование соответствующих законодательных актов, наличие иллюстративных примеров.