

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**для текущего контроля и промежуточной аттестации**

по дисциплинам вариативной части учебного плана

направление подготовки

39.06.01 Социологические науки

Направленность (профиль) Социология управления

## 1. Назначение фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств (ФОС) создается в соответствии с требованиями ОС МГУ для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы.

Фонд оценочных средств – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательных программ, рабочих программ модулей (дисциплин).

Фонд оценочных средств сформирован на основе ключевых принципов оценивания:

- валидность (объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения);
- надежность (отражает точность, степень постоянства, стабильности, устойчивости результатов оценивания при повторных предъявлениях);
- системность оценивания (циклический характер оценивания);
- соответствие содержания материалов оценочных средств уровню и стадии обучения;
- наличие четко сформулированных критериев оценки для каждого контрольного мероприятия;
- максимальная объективность используемых процедур и методов оценки;
- использование ФОС не только в качестве средства оценивания, но и обучения.

## Дисциплина «Социология управления»

**Дисциплина «Социология управления» относится к блоку вариативных дисциплин, обязательных для всех обучающихся по направленности (профилю) – Социология управления.**

### **Перечень формируемых компетенций**

<b>Формируемые компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>
способность к критическому анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях (УК-1)	УМЕТЬ: анализировать альтернативные варианты решения исследовательских и практических задач и оценивать потенциальные выигрыши/проигрыши реализации этих вариантов УМЕТЬ: при решении исследовательских и практических задач генерировать новые идеи, поддающиеся операционализации исходя из наличных ресурсов и ограничений ВЛАДЕТЬ: навыками критического анализа и оценки современных научных достижений и результатов деятельности по решению исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях
способность задавать, транслировать правовые и этические нормы в профессиональной и социальной деятельности (ОПК-1)	Уметь: проводить научные и прикладные исследования в сфере профессиональной деятельности с соблюдением существующих этических и правовых норм УМЕТЬ: применять различные стратегии предотвращения конфликтных ситуаций при осуществлении взаимодействия
способность к самостоятельному обучению новым методам исследования и к их развитию, к совершенствованию информационных технологий при решении задач профессиональной деятельности (ОПК-3)	УМЕТЬ: применять современные методы, инструменты и технологии научно-исследовательской и проектной деятельности в социологии управления
способность определять перспективные направления развития и актуальные задачи исследований в фундаментальных и прикладных областях социологии на основе изучения и критического осмысления отечественного и зарубежного опыта (ОПК-4);	ЗНАТЬ: актуальные зарубежные и отечественные фундаментальные и прикладные исследования в области социологии управления УМЕТЬ: обобщать и систематизировать передовые достижения научной мысли и основные тенденции социальной практики для определения перспективных направлений развития и постановки актуальных задач исследований в социологии управления
способность использовать механизмы прогнозирования и проектирования инновационного развития социальных систем (ОПК-6)	ЗНАТЬ: современные социологические методы исследования, социальные технологии, методы социального проектирования и прогнозирования УМЕТЬ: использовать современные социологические методы исследования, социальные технологии, методы социального проектирования и прогнозирования для формирования рекомендаций, предложений в планы развития социальных систем разных уровней
владением методологией теоретических	ВЛАДЕТЬ: навыками

и экспериментальных исследований в области социологии управления (ПК-1)	анализа методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач в процессе исследования социальных механизмов и способов управленческого воздействия на общество и его отдельные сферы, социальные группы и организации. <b>Код УМЕТЬ:</b> применять существующие концептуальные и эмпирические методы и процедуры при разработке и проведении исследований в предметном поле социологии управления <b>УМЕТЬ:</b> при решении исследовательских и практических задач в предметном поле социологии управления генерировать новые идеи, поддающиеся операционализации исходя из наличных ресурсов и ограничений
владение культурой научного исследования в области научной специальности, в том числе с использованием новейших информационно-коммуникационных технологий (ПК 2)	<b>Знать:</b> современные способы использования информационно-коммуникационных технологий (информационных баз, агрегаторов научной и прикладной информации) в сфере социологии управления
способность использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций (ПК 5).	<b>УМЕТЬ:</b> выявлять проблемные зоны в системах социального управления государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, проводить социальную диагностику организаций <b>ВЛАДЕТЬ:</b> социологическими методами исследования и оптимизации систем управления на государственном и организационном уровнях на основе воздействия на различные функциональные сферы управления, в частности на управление человеческими ресурсами и достижения синергетического эффекта

### 1. Фонды оценочных средств по дисциплине «Социология управления» для текущего контроля и промежуточной аттестации аспирантов<sup>1</sup>

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины (результаты по разделам)	наименование оценочного средства
1.	Теоретические вопросы социологии управления; работы классиков; Виды исследований в управлении; видение и умение работать с информационными источниками по социологии управления	доклад, сообщение, контрольная работа
	Составление программы исследования, постановка проблемы исследования, выбор эмпирического объекта, определение целей и задач исследования, умение определять особенности и ограничения эмпирических методов исследования; умение читать	Кейс-задача

<sup>1</sup> Подробно критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине представлены в рабочей программе дисциплины

	результаты эмпирических исследований	
	Соблюдение правовых, этических, экономических и информационных норм при проведении исследований и публикации их результатов	Задача, решение кейсов
2.	Прогнозирование наиболее важных последствий управленческих решений	Творческая работа
3.	Работа с первичной социологической информацией, анализ результатов проведенных исследований, умение соотносить исследовательские проблемы, цели и задачи исследования и предлагаемые эмпирические методы исследования	Деловая игра Решение кейсов Подготовка группового проекта
4.	Обоснование применяемых методов и прогнозирование результатов	Презентация и защита проектов

## 2. Перечень оценочных средств (с краткой характеристикой)

№/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Доклад, сообщение	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определённой учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.	Темы докладов, сообщений
2.	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы	Задания для решения кейс-задачи
3	Деловая/ролевая игра	Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.	Тренинг навыков и возможностей и групповой работы Итоговая контрольная работа

4	Кейс-задание	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задания
5	Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола, дискуссии полемики, диспута, дебатов
6	Проект	Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных проектов
	Портфолио	Целевая подборка работ аспиранта, раскрывающая его индивидуальные образовательные достижения в одной или нескольких учебных дисциплинах.	Структура портфолио
	Решение комплектов задач	Различают задачи и задания: а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;	Комплект разноуровневых задач и заданий

		б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.	
	Эссе	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	Темы эссе

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

*По курсу проводится три контрольных среза. Каждый срез складывается из оценки выполнения всех заданий и решения задач.*

Промежуточная аттестация предполагает выполнение не менее трех практических работ с использованием социологических данных.

Предполагается, что данный вид учебной деятельности укрепит: 1) представления аспирантов о социальной значимости профессии социолога, 2) понимание сущности и значение информации в развитии современного общества, 3) навыки использования основных положений и методов социально-экономических наук при решении профессиональных задач в области социологии; 4) навыки работы с компьютером как средством управления информацией, способность работать с информацией в глобальных компьютерных сетях.

Качественное выполнение практических работ будет способствовать формированию общекультурных и профессиональных компетенций.

Практическая работа состоит из трех частей – расчетной, аналитической и прогностической. Каждая составляющая ориентирована на формирование различного типа компетенций, знаний и умений.

Расчетная составляющая – аспиранты производят расчеты статистических и социологических показателей, рейтингов в рамках заданной темы. Цель – формирование профессиональных навыков работы с цифровым материалом, формирование умения обрабатывать и анализировать данные для подготовки аналитических решений, экспертных заключений и рекомендаций в области социального развития; развитие

способности применять в профессиональной деятельности базовые и профессионально-профилированные знания и навыки по анализу статистической информации.

Аналитическая составляющая – по имеющимся данным аспиранты составляют таблицы, строят графики и диаграммы, т.е. представляют информацию в табличной и графической форме. Цели: 1) развитие способности к восприятию, обобщению, анализу информации 2) формирование готовности аспирантов участвовать в составлении и оформлении научно-технической документации, научных отчетов, представлять результаты исследовательской работы с учетом особенностей потенциальной аудитории.

Прогностическая составляющая – аспиранты анализируют социологические данные, данные официальной статистики, пишут выводы по работе. Цели: 1) развитие способности к восприятию, обобщению, анализу информации ; 2) формирование умения логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь, 3) формирование умения обрабатывать и анализировать данные для подготовки аналитических решений, экспертных заключений и рекомендаций в области социального развития; 4) развитие способности использовать методы сбора, обработки и интерпретации комплексной социальной информации для решения организационно-управленческих задач.

#### **Показатели и критерии оценивания различных видов работ**

<b>Вид работы</b>	<b>Оценка/процент</b>	<b>Описание критериев оценки</b>
Работа на семинаре	отлично	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной и дополнительной литературы, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал и демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных, управленческих реалий. Принимает участие в подготовке и обсуждении докладов, демонстрирует способность к самостоятельной работе.
	хорошо	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной литературы, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных, управленческих реалий.
	удовлетворительно	Аспирант очень нестабильно участвует в работе семинаров, изредка демонстрирует знание основной рекомендованной литературы и/или принимает участие в обсуждении. На занятиях ведет себя откровенно пассивно.
	неудовлетворительно	Аспирант не посещал занятия, или посещал редко и не принимал участия в работе.

Вид работы	Оценка	Описание критериев оценки
Практическая работа	отлично	Оценка отлично ставится в случае обязательного соответствия работы следующим <i>пяти требованиям</i> : - задание выполнено в полном объеме (на 100%); - использованы различные методы анализа; - проведен добротный анализ проблемы; - результаты изложены хорошим языком с употреблением научной социологической лексики; - отличное оформление работы
	хорошо	Если частично не соблюдается одно требование из пяти
	удовлетворительно	Если не соблюдаются три требования из пяти
	неудовлетворительно	Если не соблюдается более трех требований из пяти

#### 4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

<p><b>Кейс-задача</b> по дисциплине Социология управления</p> <p>Задание: - Используя результаты исследований управления, размещенных на сайтах ведущих социологических центров и в СМИ предложить собственную классификацию видов исследований и интерпретации результатов</p> <p><b>Критерии оценки:</b> - оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если предоставленный материал соответствует критериям оценок от «удовлетворительно» до «отлично» - оценка «не зачтено» выставляется при неудовлетворительной оценке или если аспирантом не представлена работа вообще</p>
--

#### Контрольные вопросы по дисциплине «Социология управления»

1. Основные социологические парадигмы управления.
2. Государственная и муниципальная служба как социальный институт и предмет социологического анализа.
3. Социология организаций как наука. Объект, предмет и основные понятия социологии организаций.

4. Социальные технологии в системе управления: сущность, формы и особенности.
5. Типологические модели управленческого процесса: признаки, характер управленческих отношений, стили руководства.
6. Проблемы эффективности управленческой деятельности.
7. Сущность, уровни и типы социального прогнозирования.
8. Социальное проектирование: сущность, методы и практика. Социальное проектирование и технологии реализации проектов. Системные основания проектирования.
9. Социальная программа как область реализации управленческих ресурсов. Социальные программы организаций. Социальный отчет компании.
10. Социальное прогнозирование. Предмет и объект социологического прогнозирования (цивилизация, общество, социальная группа).
11. Социальное планирование как механизм комплексного решения проблем социального развития.
12. Инновации в системе управления: источники, типы, уровни. Социологический анализ принципов, методов и социальных результатов управленческих инноваций.
13. Социальный эксперимент в управлении.
14. Кризисное управление и управленческие конфликты. Управление конфликтами в организации: природа, типы конфликтов, методы преодоления. Организационный конфликт, методы решения.
15. Социологическое информационно-аналитическое обеспечение управленческого процесса.
16. Социально-диагностические технологии в управлении.
17. Символические взаимодействия в управленческой практике. *Роль бренда.*
18. Методы сбора, анализа и оценки социальной информации в системе управления.
19. Эмпирические исследования в системе управления.
20. Политические и электоральные исследования.
21. Понятие общественного мнения. Особенности изучения общественного мнения. Формирование общественного мнения. Манипулирование общественным мнением. Прогнозные возможности изучения общественного мнения.
22. Особенности построения выборочной совокупности социологического исследования управления.
23. Управление и проблемы информационной безопасности общества, государства, корпорации и личности.
24. Организация как система. Взаимозависимость элементов организации. Клиентная среда организации. Организация в современной конкурентной среде. Организация и макросоциальная среда. Миссия организации.
25. Корпорация как организация. Кодекс корпоративного поведения. Внедрение кодекса корпоративного поведения в деятельность компании.
26. Корпоративная культура. Системно-структурный подход к пониманию корпорации и корпоративного управления (системы "дальнего и ближнего" окружения, внутренняя подсистема корпорации).
27. Национальные модели управления корпорацией.
28. Функционирование организаций на международном рынке. Многонациональные корпорации и особенности построения системы управления.
29. Нововведения в организации. Исследование сопротивления персонала нововведениям в организации.
30. Социологические основы управления качеством в организации. Качество управления организации.

31. Ограничения, нормы и стандарты как основания системы управления организацией.
32. Внутренняя среда организаций. Экономическая и социальная подструктуры организации.
33. Виды организационных структур (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизионная и матричная). Этапы жизненного цикла организации.
34. Персонал организаций. Поиск, собеседование, адаптация и аттестация персонала в организации. Рынок рекрутинговых услуг. Построение карьеры работника в организации.
35. Принятие управленческих решений. Организационные, запрограммированные, интуитивные решения. Этапы принятия управленческих решений. Планирование, организация, взаимодействие, контроль за исполнением решений.
36. Социальная ответственность и этика менеджмента. Нравственные основы организации и социальная ответственность бизнеса.
37. Организационная культура. Подходы к анализу оргкультуры.
38. Управление социальным развитием предприятия. План социального развития предприятия. Методология и методика социального планирования.
39. Руководство и лидерство. Формальные и неформальные группы. Социальные аспекты власти. Формальные и неформальные отношения в управленческом взаимодействии. Межличностные отношения и их роль в системе управления
40. Построение организаций. Проектирование и создание организационных структур.
41. Функции руководителя: планирование, организация, координирование, мотивирование, контроль. Различия между менеджером и предпринимателем.
42. Социологическая служба предприятия. Управление социальным развитием предприятия. Исследование удовлетворенности персонала системой управления организацией.
43. Стратегическое планирование развития организации. Социальная ответственность бизнеса. Нравственные принципы ведения предпринимательской деятельности.
44. Управление проектами. Социолого-маркетинговые исследования и их роль для экспертной оценки проекта.
45. Социометрические исследования в организации (Морено). Формальный и неформальный лидер. Ядро сплоченности в неформальной организации.
46. Управленческое консультирование. Рынок консалтинговых услуг. Основные направления управленческого консультирования организаций.
47. Деловые игры в сфере управления. Инновационные и имитационные игры и семинары. Тренинги.
48. Социальная политика государства. Модели социальной политики. Понятие социальной сферы. Управление социальной сферой.
49. Социальная и государственная реклама. Социологические основы формирования рекламной кампании.

Критерии оценки ответов:

Ответ на зачете	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в них, при необходимости подкрепляет свой ответ цифровыми данным, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на оба вопроса в билете, а также и на дополнительные вопросы, правильно решает задачу
	хорошо	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие ответы на оба вопроса в билете, а также на дополнительные вопросы.
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на оба вопроса в билете, но не может ответить на дополнительные вопросы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на оба вопроса в билете, а также не может дать удовлетворительные ответы на

### Оформление задания для деловой (ролевой) игры

Кафедра социологии организаций и менеджмента

#### Деловая (ролевая) игра

по дисциплине Социология управления

1 Тема (проблема): Презентация «технического предложения» по проведению эмпирического исследования

2 Концепция игры: группа разрабатывает проект эмпирического исследования по самостоятельно выбранной управленческой тематике. Определяет и обосновывает

необходимость получения информации по проекту, обосновывает исследовательские методы, презентует исследовательский проект Заказчику.

3 Роли:

- Группа реализации проекта: социолог, аналитик, экономист, специалист по коммуникациям;

- Заказчик (требовательный, заинтересованный в получении необходимой информации);

4 Ожидаемый (е) результат (ы): умение работать в группе, уметь применять и обосновывать выбранные социологические методы исследования, уметь грамотно ставить вопросы и задания к предполагаемому результату работы, делать оценку эффективности будущего проекта, умение планировать исследовательскую работу.

### **Критерии оценки:**

- оценка **«отлично»** выставляется аспиранту, если он использовал при подготовке к докладу/практической работе дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание теоретических работ по проблематике доклада, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает материал, приводит адекватные примеры.

- оценка **«хорошо»** выставляется аспиранту, если он демонстрирует знание теоретических работ по проблематике доклада, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает материал, приводит адекватные примеры.

- оценка **«удовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, способен формулировать проблемы, логически выстраивает материал, приводит примеры.

- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, не способен формулировать проблемы, плохо логически выстраивает материал, не самостоятелен в суждениях.

### **Темы и задания для контрольных работ**

1. Объект и предмет социологии управления как отраслевой социологической дисциплины.
2. Основные задачи социологии управления.
3. Функции социологии управления. Междисциплинарный характер социологии управления.
4. История развития отечественных и зарубежных социологических концепций управления.
5. Понятийно-категориальный аппарат социологии управления как результат ее междисциплинарного развития.
6. Концептуальные и эмпирические исследовательские методы и процедуры в социологии управления.
7. Эмпирическое и теоретическое знание в социологии управления. Возможности эмпирических методов в изучении управленческих взаимодействий.
8. Количественные и качественные методы исследования в социологии управления.
9. Организация как объект управления в трудах Ф. Т. Тейлора, А. Файоля, Т. Форда, Э. Мейо и др.
10. Теории организаций в трудах Э. Дюркгейма, И. Вебера, Т. Парсонса.
11. Школы научного управления (Ф.У. Тейлор, А. Файоль.)
12. Теория человеческих отношений. Хотторнский эксперимент. (А. Маслоу, Ф.Херцберг).

13. Основы общей теории систем. Предпосылки системного подхода в управлении (Г. Спенсер, А.А. Богданов, Берталанфи).
14. Системный анализ в управлении.

**Комплект заданий для контрольной работы**  
по дисциплине Социология управления

*В курсе предусмотрено выполнение* трех контрольных работ и одной творческой работы. По каждой работе дается несколько вариантов (в зависимости от количества аспирантов). Ответ на вопросы должен демонстрировать владение теоретическим материалом за период контроля, знание основных понятий и концепций, знакомство с рекомендованной литературой, а также умение использовать полученные знания для анализа социальных, культурных, управленческих процессов

**Задание 1.**

Аспиранты должны представить и защитить проект собственной программы (методологической части) исследования управления. Особое внимание уделяется определению объекта как системы управления. Методологический раздел программы должен содержать следующие подразделы:

- Формулировка и обоснование проблемы.
- Степень изученности проблемы исследования.
- Определение объекта и предмета исследования.
- Определение цели исследования.
- Постановка исследовательских задач.
- Уточнение и интерпретация основных понятий.
- Описание объекта исследования как системы.
- Предварительный системный анализ объекта исследования.
- Развертывание рабочих гипотез\*.

Объем представленного раздела программы – не более 4 страниц.

Работа строго индивидуальная.

Цель исследования должна представлять собой конечный практический результат. Не допускается формулировка цели исследования, как задачи, то есть ради самого исследования, ознакомления или просто получения информации. Цель должна формулироваться, как «написание программы», «подготовка организационных изменений» и др.

Важно, чтобы все элементы программы согласовывались между собой и представляли собой единую систему.

**Задание 2.**

**Методический раздел программы исследования. Разбор практических ситуаций.**

**Презентация методической части исследования.**

Аспиранты должны представить и защитить проект собственной программы (методической части) исследования управления.

Методический раздел программы содержит общий логический план, на основе которого осуществляется переход от теоретических положений к использованию методов измерения, регистрации и анализа данных; упорядочивает методические средства и процедуры в соответствии с поставленными задачами, обеспечивает возможность сопоставления результатов разных исследований. Включает в себя следующие разделы:

1. Определение обследуемой совокупности (выборки).
2. Характеристика методов сбора информации.
3. Логическая структура инструментария для сбора этой информации.
4. Логические схемы обработки (использование компьютерных программ, протоколы, расшифровки и др.)

В представленной методической части программы должна четко прослеживаться логика: задача исследования – метод исследования – прогнозирование получаемой информации – выборка.

Общий объем раздела – 1-2 страницы. Описывать методы исследования не требуется. Важно лишь отметить сам метод, его разновидность и обоснование его применения.

Заполнить таблицу

Задача	Детализация / решаемые вопросы	Методы	Выборка
Задача 1			
Задача 2			

### **Задание 3.**

Выполнение практической работы. Метод анализа документов. Содержательный анализ речей руководителей бизнес-структур. Контент-анализ освещения социальных проблем бизнес-организациями. Репутационный анализ речей руководителей.

Выполнение практической работы. Метод наблюдения за работой государственных структур (приема населения депутатами и др.)

### **Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

#### **Кейс-задача**

по дисциплине Социология управления

Задание:

- Роль высшего руководства и персонала в деятельности организации.

Модели самооценки организации.

Критерии модели самооценки.

Критерии возможности

1 – Лидирующая роль руководства. Руководители организации всех уровней определяют предназначение организации, вырабатывают стратегию развития и способствуют ее реализации; как они формируют ценности, необходимые для достижения долгосрочного успеха, и внедряют их с помощью соответствующих мероприятий и личного примера; насколько они вовлечены в деятельность, обеспечивающую развитие и внедрение системы менеджмента организации.

2 – Политика и стратегия организации в области качества. Организация реализует свои предназначение и стратегию развития посредством ориентации на потребности заинтересованных сторон, разработку политики, планов, целей и процессов.

3 – Персонал. Организация управляет персоналом, развивает и использует его знания и потенциал на индивидуальном уровне, на уровне групп и всей организации; как она планирует виды деятельности в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

4 – Партнерство и ресурсы. Организация планирует внутренние ресурсы и свои взаимоотношения с внешними партнерами и как управляет ими в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также в целях эффективной реализации своих процессов.

5 - Процессы, осуществляемые организацией. Организация проектирует процессы, осуществляет менеджмент процессов и совершенствует их в целях претворения в жизнь политики и стратегии, а также полного удовлетворения и создания ценности для своих потребителей и других заинтересованных сторон.

Критерии «результаты»: удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг; удовлетворенность персонала организации; влияние организации на общество; результаты работы организации.

**Критерии оценки:**

Контрольная работа	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в них, при необходимости подкрепляет свой ответ цифровыми данными, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы контрольной работы.
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

**Темы эссе  
(рефератов, докладов, сообщений)  
по дисциплине Социология управления**

1. Трансформация системы управления человеческими ресурсами в информационном обществе.
2. Стратегическое развитие и корпоративное управление: структурные особенности и обеспечение баланса интересов.

3. Инновационные подходы к разработке системы корпоративной социальной ответственности.
4. Миграция населения как фактор развития современных организаций
5. Мотивационные программы в современной организации: структура и тенденции совершенствования.
6. Управление карьерой работников: корпоративные и национальные приоритеты.
7. Стратегическое лидерство: социально-управленческие основы и методы достижения.
8. Стейкхолдеры как инициаторы социальных изменений в организации.
9. Оценка персонала: стратегические и тактические подходы
10. Социальное неравенство и проблема принципала-агента в современных организациях.
11. Социальные приоритеты трансформации некоммерческих организаций в современной России.
12. Корпоративные инновации как фактор модернизации российского общества.
13. Управление креативностью как направление современного кадрового менеджмента.
14. Методы формирования имиджа и репутации организации.
15. Корпоративная культура российских организаций: традиции и инновации.

**Критерии оценки:**

Презентация доклада на семинаре	отлично	Аспирант активно занимался подготовкой презентации, в том числе с использованием оригинальной литературы, глубоко погружен в тему и может ответить на любой вопрос относительно ее содержания. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная, содержит интересные данные и вызывает у присутствующих живой интерес. Выступающим задают дополнительные уточняющие вопросы
	хорошо	Аспирант занимался подготовкой презентации, владеет темой и может ответить на большинство вопросов относительно ее содержания. Однако материал проанализирован недостаточно глубоко. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная и вызывает у присутствующих интерес.
	удовлетворительно	Аспирант слабо занимался подготовкой презентации, плохо разбирается в теме и не может ответить на вопросы относительно ее содержания. Сама презентация логически плохо построена, орфографически и стилистически не совсем грамотная и не вызывает у присутствующих интереса.

	неудовлетворительно	Аспирант не смог выступить с презентацией или она не отвечает никаким критериям качества.
--	---------------------	---

### **Основная литература**

1. Клементьев, Д. С. Социология и психология управления : монография / Д. С. Клементьев ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, [Фак. гос. упр. МГУ им. М. В. Ломоносова] - М. : АРГАМАК-МЕДИА, 2014
2. История и философия науки: учеб. пособие для аспирантов и соискателей учен. степени канд. наук : в 4 кн. : Кн. 3. История и философия социологии / [Д. С. Клементьев, Л. М. Путилова, Е. М. Осипов]. История и философия политики / Т. П. Лебедева / Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Фак. гос. упр. - М. : Изд-во Моск. ун-та, 2009
3. Социология управления: фундаментальное и прикладное знание / [Тихонов А. В. и др.] ; Рос. акад. наук, Ин-т социологии, Центр социологии упр. и соц. технологий М. : Канон+, 2014
4. Менеджмент: век XXI : [сб. ст.] / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова М. : Магистр : ИНФРА-М, 2016
5. Виханский, О. С. Пришедшее время: заметки о разном / О. С. Виханский М. : Магистр, 2017

### **Дополнительная литература:**

- Барков, С. А.* Информационное общество как синтез организационных и рыночных начал : монография / Барков С. А. ; Акад. труда и соц. отношений М. : АТиСО, 2009
- Барков, С. А.* Формы организации бизнеса: монография / С. А. Барков, А. Х. Денильханов М. : У Никит. ворот, 2018
- Барков, С. А.* Монологи и диалоги о постмодерне и постмодернизме / С. А. Барков, В. И. Зубков ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Моск. авиац. ин-т (нац. исслед. ун-т) М. : У Никит. ворот, 2019
- Богданов, А. А.* Тектология. Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов ; под ред. Г. Д. Гловели М. : URSS : ЛЕНАНД, 2019
- Дафт Р., Мерфи Дж., Уилмотт Х.* Организационная теория и дизайн/Пер. с англ. СПб.: Питер, 2013.
- Деминг, В. Е.* Выход из кризиса: новая парадигма упр. людьми, системами и процессами : пер. с англ. / Эдвардс Деминг М. : Альпина Паблишер, 2014
- Драгунская, И.* Код завинчивания : Офисное рабство в России / Ирина Драгунская М. : Альпина паблишерз, 2010
- Друкер П.* Практика менеджмента. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2015.
- Коверт, Д.* 100 лучших бизнес-книг всех времен : о чем они и почему их следует прочитать : пер. с англ. / Джек Коверт и Годд Саттерстен М.: Альпина паблишерз, 2011
- Магомедов, К. О.* Современные российские организации: социологический анализ проблем кадровой политики и управления персоналом : монография / К. О. Магомедов, Т. А. Кононенко ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Ин-т гос. службы и упр., Фак. упр. персоналом и гос. службы, Каф. упр. персоналом. М. : Проспект, 2017
- Магомедов, К. О.* Социология и психология управления : учеб. пособие / К. О. Магомедов ; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации М. : Изд-во РАГС, 2009

Методические рекомендации по формированию разделов основной образовательной программы аспирантуры по направлению подготовки 39.06.01 "Социологические науки" (на примере направленности (профиля) - "Социология управления" : учеб.-метод. пособие / [Барков, С. А. и др.] ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Социол. фак. М. : КДУ, 2016

*Минцберг Г.* Менеджмент. Природа и структура организаций.- М.:Эксмо, 2018

*Осеев, А. А.* Средства социологической диагностики в системе управления персоналом : Ч. 1. Значение социологических опросов, тестов и профессиограмм (психограмм) в выявлении, разрешении, профилактике трудовых конфликтов / А. А. Осеев М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2011

*Осеев, А. А.* Средства социологической диагностики в системе управления персоналом : Ч. 2. Личностные качества руководителя. Значение социологических опросов, тестов и профессиограмм (психограмм) в подборе и отборе кадров, выявлении, разрешении, профилактике трудовых конфликтов / А. А. Осеев М. : РУДН, 2012

*Питерс, Т. Дж.* В поисках совершенства: уроки самых успеш. компаний Америки : пер.с англ. / Том Питерс и Роберт Уотерман-мл. М. : Альпина паблишерз, 2010

*Сафронов, А. П.* Социология управления. Изнанка деловой власти / А. П. Сафронов М. : URSS : ЛЕНАНД, 2017

Социология в системе научного управления обществом", всероссийский социологический конгр. (4; 2012; Москва). IV Всероссийский социологический конгресс "Социология в системе научного управления обществом", Москва, 2-4 февр. 2012 г. : материалы конгр. / под ред. М. К. Горшкова, В. И. Жукова, Г. В. Осипова М. : ИСПИ РАН, 2012

Социология управления : теорет.-прикладной толковый слов. / Ин-т социологии РАН, Центр социологии упр. и соц. технологий, Рос. о-во социологов, Науч.-исслед. ком. "Социология орг. и упр.", Науч.-исслед. ком. "Социология гор. и регион. развития" ; [ред.-сост. Е. И. Рабинович, А. В. Тихонов] ; отв. ред. А. В. Тихонов М. : URSS : КРАСАНД, 2015

*Судас, Л. Г.* Маркетинговые исследования в социальной сфере : Учеб. / Л.Г.Судас, М.В.Юрасова; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. Фак. гос. упр. М. : Инфра-М, 2004

Трансформация общества и проблемы управления : коллектив. моногр. / [Барков С.А. и др.] М. : Новый ключ, 2012

Учебное пособие для подготовки кадров высшей квалификации по специальности 22.00.08 - "Социология управления" / [Уржа О. А. и др.] ; под ред. Уржа О. А. ; Рос. гос. соц. ун-т М. : Изд-во Моск. гуманитар. ун-та, 2012

*Юрасова, М. В.* Интегрированные системы исследований: монография / М. В. Юрасова ; Федер. гос. автоном. образоват. учреждение высш. образования "Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) М-ва иностр. дел. Рос. Федерации", Каф. социологии М. : МГИМО-Университет, 2018

*Юрасова, М. В.* Управленческое консультирование: Социол. методы и технологии / М.В.Юрасова.- М. : Наука, 2001

*Ядов В.А.* Некоторые социологические основания для предвидения будущего российского общества. - В кн.: Россия реформирующаяся. - М.: Academia, 2003

## Литература на иностранных языках<sup>2</sup>

*Argyris C.* Organization and Innovation. – Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965.

<sup>2</sup> Источники доступны через институциональную подписку МГУ на агрегаторы научной литературы EBSCO и JSTOR

*Braverman H.* Labour and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century. – N.Y. & L.: Monthly Review Press, 1974.

*Burke W.W.* Organization Development: Principles and Practice. – Boston, Toronto: Little, Brown and Co., 1982.

*Chandler A.D.* Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. – Cambridge, Mass., 1962.

*Douma S., Schreuder H.* Economic Approaches to Organizations. - Prentice Hall, 2002

*Guillen M.F.* Models of Management: Work, Authority and Organisation in a Comparative Perspective. – Chicago: University of Chicago Press, 2007.

*Hannan M., Freeman, J.* Organizational Ecology. – Harvard University Press, 1989.

*Huczynski A., Buchman D.* Organizational Behaviour. –Prentice Hall, 2008.

*Morgan G.* Organizations in Society. – Polgrave, 2001.

*Woodward J.* Industrial Organizations: Theory and Practice. – Oxford: Oxford University Press, 1980.

#### **Интернет- ресурсы**

<http://www.isras.ru/> - Институт социологии РАН

<http://socyus.ru/> - Сайт социологии управления

<http://socioline.ru> - Электронная библиотека по социологии с оригинальными материалами и коллекцией тематических ссылок.

<http://www.i-u.ru> Русский Гуманитарный Интернет-Университет

<http://www.socinf.narod.ru/> - сайт социологов РГСУ

<http://sociology.extrim.ru/> ПАРАДИГМА: Сетевой клуб социологов.

<http://orel.rsl.ru/> - Открытая русская электронная библиотека.

<http://socis.isras.ru/> - журнал "Социологические исследования"

<http://www.ecsocman.edu.ru> - Портал «Социология, экономика, менеджмент»

<http://www.bossmag.ru> - Журнал «БОСС. Бизнес: Организация, Стратегия, Системы». Аналитическое бизнес-издание. Раздел «Профессия – Босс»

### **Дисциплина «Проблемы управления персоналом в современных организациях»**

#### **Дисциплина «Проблемы управления персоналом в современных организациях»**

относится к блоку вариативных дисциплин, обязательных для всех обучающихся по направленности (профилю) – Социология управления.

#### **Перечень формируемых компетенций**

<b>Формируемые компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>
способность к критическому анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях (УК-1);	УМЕТЬ: анализировать альтернативные варианты решения исследовательских и практических задач и оценивать потенциальные выигрыши/проигрыши реализации этих вариантов в сфере управления персоналом УМЕТЬ: критически анализировать и оценивать современные научные достижения и результаты деятельности по решению исследовательских и практических задач в области управления персоналом

<p>способность планировать и решать задачи собственного профессионального и личностного развития (УК-6).</p>	<p><b>ЗНАТЬ:</b> содержание процесса целеполагания профессионального и личностного развития, его особенности и способы реализации при решении профессиональных задач, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда.</p>
<p>способность задавать, транслировать правовые и этические нормы в профессиональной и социальной деятельности (ОПК-1)</p>	<p><b>УМЕТЬ:</b> разрабатывать и реализовать управленческо-организационные решения в области управления персоналом, опираясь на существующие правовые и этические нормы <b>УМЕТЬ:</b> применять различные стратегии предотвращения конфликтных ситуаций при осуществлении взаимодействия</p>
<p>способность к самостоятельному обучению новым методам исследования и к их развитию, к совершенствованию информационных технологий при решении задач профессиональной деятельности (ОПК-3)</p>	<p><b>УМЕТЬ:</b> применять новые исследовательские методы и подходы (в т.ч. из междисциплинарных областей) в научно-исследовательской и прикладной деятельности в сфере управления человеческими ресурсами</p>
<p>способность определять перспективные направления развития и актуальные задачи исследований в фундаментальных и прикладных областях социологии на основе изучения и критического осмысления отечественного и зарубежного опыта (ОПК-4)</p>	<p><b>ЗНАТЬ:</b> актуальные зарубежные и отечественные фундаментальные и прикладные исследования в области управления персоналом <b>УМЕТЬ:</b> обобщать и систематизировать передовые достижения научной мысли и основные тенденции социальной практики для определения перспективных направлений развития и постановки актуальных задач исследований в социологии управления</p>
<p>способность использовать механизмы прогнозирования и проектирования инновационного развития социальных систем (ОПК-6)</p>	<p><b>УМЕТЬ:</b> использовать социальные технологии, методы социального проектирования и прогнозирования для формирования рекомендаций, предложений в планы развития социальных систем разных уровней, в том числе в системе планирования, адаптации и развития персонала современных организаций</p>
<p>владение методологией теоретических и экспериментальных исследований в области социологии управления (ПК-1)</p>	<p><b>УМЕТЬ:</b> при решении исследовательских и практических задач в предметном поле социологии управления генерировать новые идеи, поддающиеся операционализации исходя из наличных ресурсов и ограничения</p>
<p>способность использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций</p>	<p><b>УМЕТЬ:</b> выявлять проблемные зоны в системах социального управления государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, проводить социальную диагностику организаций <b>ВЛАДЕТЬ:</b> социологическими методами исследования и оптимизации систем управления на государственном и организационном уровнях на основе воздействия на различные функциональные</p>

(ПК 5).	сферы управления, в частности на управление человеческими ресурсами и достижения синергетического эффекта
---------	---

**Перечень оценочных средств, применяемых для текущего контроля и промежуточной аттестации (зачет)<sup>3</sup>**

№/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1.	Контрольные вопросы	Оценочное средство, позволяющее оценить уровень освоения знаний по дисциплине	Контрольные вопросы по дисциплине
2	Кейс-задание	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задания
3	Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Задание для последующей дискуссии

**Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения**

**Устный опрос** (По всем разделам дисциплины). Преподаватель ставит аспирантам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

**Критерии оценки**

Вид работы	Оценка	Описание критериев оценки
Устный опрос	отлично	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной и дополнительной литературы, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал и демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных, управленческих реалий. Принимает участие в

<sup>3</sup> Подробно критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине представлены в рабочей программе дисциплины

		подготовке и обсуждении докладов, демонстрирует способность к самостоятельной работе.
	хорошо	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной литературы, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных, управленческих реалий.
	удовлетворительно	Аспирант изредка демонстрирует знание основной и рекомендованной литературы и/или принимает участие в обсуждении. На занятиях ведет себя откровенно пассивно.
	неудовлетворительно	Аспирант не готовится и не принимает участия в работе.

### **По разделу I:**

#### **1. Кейс «КРЕДО СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ?»**

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

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

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

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

вершины. “Но Норгей, — писала Уолш, — обладал такими качествами, без которых Хиллари даже не смог бы думать о том, чтобы достичь вершины”.

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

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

Сотрудники службы управления персоналом должны иметь четкое представление о тех ожиданиях, которые возлагает на них компания. “Я считаю, что служба управления персоналом допускает серьезную ошибку, когда при формулировке миссии замыкается только на себе и начинает вырабатывать основные положения концепции HR”, — говорит Аллисон Самроу, управляющий директор по развитию персонала в далласской компании “People Solution Inc.”

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

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

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

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

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

**Вопросы:**

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

**Критерии оценки решения кейса.**

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

**2. Круглый стол: «Современные тенденции развития управления персоналом»**

На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ различного типа российских и зарубежных публикаций, интернет-порталов, кейсов организаций, каждый аспирант формирует список наиболее значимых тенденций развития управления персоналом; разрабатывает аргументацию своего выбора.

Концепция круглого стола: на обсуждения приглашаются специалисты (преподаватели, занимающейся данной проблематикой, HR-специалисты компаний и т.д), внутри группы аспирантов выбирается модератор, который будет организовывать дискуссию. Остальные аспиранты становятся участниками круглого стола. Начинается круглый стол с выступления преподавателя и приглашенных участников, затем сообщения делают участники семинара (мини выступления по 5-7 мин.). Участники излагают собственную точку зрения на ведущие тренды управления персоналом, аргументируют свою позицию, задают вопросы коллегам, коллективно обсуждают тенденции. Итогом дискуссии становится согласованный список тенденция развития управления персоналом.

Ожидаемый (е) результат (ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

#### **Критерии оценки:**

- оценка **«отлично»** выставляется аспиранту, если он использовал при подготовке к круглому столу дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание иностранных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию.
- оценка **«хорошо»** выставляется аспиранту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры.
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, способен формулировать проблемы, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры.
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, не способен формулировать проблемы, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

#### **По разделу II:**

**1. Развернутая беседа «Новые формы занятости в постиндустриальном обществе (дистанционная работа, проектная/ портфельная работа/ лизинг персонала и т.д.). Социальные преимущества и проблемы новых форм занятости».**

Концепция развернутой беседы: предполагает подготовку всех аспирантов по каждому вопросу плана занятия с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления аспирантов (по их желанию или по вызову преподавателя) и их обсуждение; вступление и заключение преподавателя.

Ожидаемый (е) результат (ы): совершенствование навыков социального прогнозирования процессов в сфере занятости; умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

#### **Критерии оценки участия в развернутой беседе:**

- оценка **«отлично»** выставляется аспиранту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, подобрал статистический материал, подтверждающий его позицию, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры из

практики развития рынков труда в разных странах, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию.

- оценка **«хорошо»** выставляется аспиранту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал.

- оценка **«удовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал.

- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, не способен формулировать проблемы, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

## **2. Дискуссия «Достоинства и недостатки использования социальных сетей в рекрутинговой деятельности».**

На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ мнений российских и зарубежных HR по вопросам направлений и эффективности использования социальных сетей в рекрутинге, аспиранту необходимо сформулировать и аргументировать свою точку зрения на следующий вопрос: какие этические дилеммы могут возникать у рекрутера при детальном анализе соискателя с использованием социальных сетей? Предложить возможные способы их решения. Аспирантам также необходимо найти примеры из практики организаций, подтверждающие позицию.

Концепция дискуссии: сначала каждый участник дискуссии презентует выделенные им этические дилеммы, затем в ходе коллективного обсуждения, аспиранты отбирают и формализуют список дилемм. Следующим этапом вырабатывается коллективная позиция по способам их решения. Заключительным этапом дискуссии является определение наиболее эффективных способов использования социальных сетей различных типов для решения задач по привлечению работников в организацию, повышению привлекательности бренда работодателя.

Ожидаемый (е) результат (ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

### **Критерии оценки:**

- оценка **«отлично»** выставляется аспиранту, если он использовал при подготовке к дискуссии дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, собрал разнообразные примеры из практики управления персоналом, подтверждающими позицию, демонстрирует знание российской и зарубежной HR практики по использованию социальных сетей, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию.

- оценка **«хорошо»** выставляется аспиранту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры.

- оценка «**удовлетворительно**» выставляется аспиранту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, способен формулировать проблемы, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры.
- оценка «**неудовлетворительно**» выставляется аспиранту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, не способен формулировать проблемы, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

### **По разделу III:**

#### **1. Ролевая игра «Стресс-интервью»**

Концепция ролевой игры: группа аспирантов разбивается на мини-группы (2-4 человек). Мини-группе даются различные варианты проведения стресс-интервью («Продай слона», «Что делать если... Найти оригинальный выход!», «Расскажите то, чего я не знаю» и т.д.). Внутри мини-группы распределяются роли: Соискатели, Интервьюеры.

Ожидаемый (е) результат (ы): научить аспирантов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала; грамотно реагировать на стрессовую ситуацию; адекватно оценивать поведение соискателей при использовании стресс-интервью при трудоустройстве.

##### **Критерии оценки:**

- оценка «**зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе игры смог продемонстрировать навыки и умения поведения при проведении стресс-интервью, продемонстрировал гибкость и креативность мышления, способность критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.
- оценка « **не зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения поведения при проведении стресс-интервью, не смог критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.

#### **1. Практическое задание «Анализ резюме».**

Предварительно каждый аспирант пишет собственное резюме, опираясь на материалы и рекомендации по написанию резюме исследователя, представленные преподавателем. На практическом занятии аспиранты обмениваются резюме и должны оценить резюме коллеги по следующим направлениям: 1) соблюдение структуры; 2) грамотность оформления (техническая, стилистическая, орфографическая); 3) отсутствие/наличие общеупотребительных фраз. Затем следует общегрупповое обсуждение итогов индивидуального анализа резюме, в ходе которого аспирантами отмечаются и систематизируются наиболее часто встречающиеся типы ошибок. Последний этап – доработка резюме.

Ожидаемый (е) результат (ы): научить аспирантов правильно писать резюме, которые требуются для успешного устройства в международные исследовательские центры; уметь оценивать резюме.

##### **Критерии оценки:**

- оценка «**зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания смог продемонстрировать навыки и умения написания резюме, продемонстрировал знание требований международных исследовательских центров, предъявляемых к оценке резюме соискателей; умение анализировать резюме по критериям.
- оценка « **не зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания не смог продемонстрировать навыки и умения написания резюме, не

продемонстрировал знание требований международных исследовательских центров, предъявляемых к оценке резюме соискателей; не умеет анализировать резюме по критериям.

### **3. Кейс «Скидки сотрудникам как средство мотивации»**

Скидки для сотрудников при покупке продукции своей фирмы становятся заметным средством мотивации на Западе. Данный элемент компенсационного пакета важен не только с менеджерской, но и с экономической точки зрения — таким образом компания расширяет свой сбыт.

В компании “Chambers & Chambers Wine Merchants”, Сан-Франциско, весь персонал собирается вместе каждую пятницу после полудня, чтобы отведать хлеба с сыром и вином. Клуб “4:45”, в который входит 85 сотрудников компании, предоставляет им возможность попробовать вина, которые позиционируются на рынке как новые, или те марки вин, которые “Chambers” предлагает в категории “особых”. “И, что еще более приятно, сотрудники могут приобрести вина по специальной, сниженной цене”, — отмечает Крис Карей, старший ассистент по продажам.

Скидки для сотрудников обеспечивают великолепную возможность более близкого знакомства с реализуемой продукцией. А если персонал использует продукцию компании и занимается ее обслуживанием, он станет более убедительным представителем компании на рынке. Карей рассказывает о том, что “Chambers Wine” продает дорогие сорта вин, а это повышает значимость тесного знакомства сотрудников с реализуемым ими товаром. “Поскольку мы можем купить вина по льготной цене, мы пробуем разные сорта и делимся своими впечатлениями”, — отмечает она.

Магазины “Sears” предлагают всем своим сотрудникам, а их насчитывается около 300 тысяч человек, 20% скидку на одежду и 10% скидку на всю остальную продукцию компании. Некоторые временные сотрудники “Sears” тоже получают 10% скидку на популярную продукцию, например, инструменты.

Опыт использования товаров компании формирует у сотрудников новое представление о собственной фирме, поскольку они выступают в роли потребителей. Отели “Starwood” и “Resorts Worldwide Inc”, расположенные в Нью-Йорке, предоставляют ста двадцати тысячам сотрудников существенные скидки на проживание в своих отелях по всему миру. Останавливаясь в отелях сотрудники как бы занимают место наших потребителей. Они оценивают уровень сервиса, обычно предлагаемый нашим посетителям. И кроме обретения гордости за компанию, они получают уникальную возможность для обучения, расширяющую представление об их роли в процессе обслуживания клиентов.

В подобном подходе содержится и тонкий деловой расчет: комната — это товар, и если она не занята, компания теряет деньги. Поэтому скидки для сотрудников компании могут быть выгодными даже с экономической точки зрения. Расширение сбыта является главной экономической выгодой в случае предоставления скидок. В автоиндустрии все крупные производители предоставляют своим сотрудникам скидки на покупку и аренду автомобилей. Как показывает опыт Детройта, люди обычно не стремятся искать нечто на стороне, если могут приобрести продукцию своей компании. Поэтому, предлагая сотрудникам хорошую скидку, которая действительна для членов их семей и друзей, компании рассчитывают на то, что их машины станут известны в этих районах и будут на виду”.

В данном случае играет свою роль и конкуренция на рынке трудовых ресурсов. Поскольку большинство промышленников предлагают ту или иную форму скидок, чтобы привлечь хороших сотрудников, всем приходится внедрять у себя подобные системы мотивации. Это та разновидность вознаграждения, которую ожидают потенциальные сотрудники и которую активно используют компании.

В компании “Ford” служащие получают скидку на приобретение четырех машин в год для себя и членов своей семьи (тарифный план А), им также позволено внести трех человек в список Друзей компании и Семейный план (тарифный план Х), что тоже дает право на скидки, хотя и не на такие крупные, как для родственников. “Ford” даже предлагает особый тарифный план Z для сотрудников, вышедших на пенсию. Сотрудники обычно получают право на льготы уже с первого дня службы в компании. Миллер утверждает, что идея о немедленном предоставлении скидок — это остроумная идея. “Если мы принимаем на работу служащего, привыкшего к вождению «Хонды», мы прилагаем немного усилий, и он переходит к марке “Ford”.

Когда работодатели рассматривают вопрос о предоставлении скидок своим служащим, иногда возникает беспокойство, что они неверно используют полученные льготы. Эта проблема возникает довольно редко, существует несколько простых способов, позволяющих защитить компанию. Если вы работаете на “Hallmark cards” и служащие вдруг начинают тоннами скупать открытки и оберточную бумагу, пользуясь предоставленными вами скидками, вы можете проверить, не открыли ли они собственный магазинчик по продаже открыток, живущий за счет этого. Но скидка на дорогостоящий товар не доставит вам таких проблем, просто потому, что цена остается слишком высокой, чтобы сотрудник мог позволить себе многочисленные покупки”.

Большинство компаний имеют ту или иную разновидность механизма отслеживания, определяющего, как служащие используют предоставленные им льготы. Зачастую он может быть столь же простым, как и методы, используемые “Sears”, выпускающим специальные карточки для своих служащих и членов их семей, имеющих право на скидку. Или можно определить верхний предел, подобно “Starwood” или компании “Ford”.

Скидки, предоставляемые сотрудникам, обходятся компании малыми деньгами и низкими временными затратами, поскольку требуют минимальных усилий, необходимых для составления каталога товаров и отслеживания их обращения. Фактически такие скидки представляют собой, кроме всего прочего, неформальный способ контроля качества. Компания может достаточно четко определить, насколько хороший продукт она производит. Ведь если товары и услуги компании не будут пользоваться спросом у сотрудников, которые получают скидки, это однозначно укажет на серьезные проблемы в сфере маркетинга и производства.

#### **Вопросы:**

1. «Наличие скидок существенно повышает лояльность сотрудников, помогает при наборе персонала и позволяет улучшить продажи, поскольку люди лучше ознакомлены с товаром и услугой, который они продают». Согласны ли Вы с этим утверждением американских специалистов?
2. Сравните скидки с другими возможными элементами компенсационного пакета — премиями, подарками, регулярным повышением зарплаты, бонусами и участием в прибылях.
3. Каковы условия эффективного применения скидок как средства мотивации?
4. Будет ли отличаться использование скидок в качестве мотиватора в столичных городах и на периферии?

#### **Критерии оценки решения кейса.**

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

#### 4. Кейс. HR-СЛУЖБА ПРОВОДИТ ТРЕНИНГИ И ПРОИГРЫВАЕТ

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

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

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

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

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

Во-первых, служащие, прошедшие развивающий тренинг, обычно ожидают повышения оклада, соответствующего тем новым умениям, которые они приобрели. И эта прибавка сводит на нет увеличение продуктивности, которого достигла компания. Во-вторых, предлагая сотрудникам развивающие тренинги без учета ожидаемых ими возможностей продвижения по карьерной лестнице, вы увеличиваете текучесть кадров. В большинстве случаев, компании, проводящие интенсивные развивающие тренинги не могут предложить своим служащим позиции, адекватные новому профессиональному уровню, который они приобретают. А вот их конкуренты, к сожалению, могут.

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

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

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

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

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

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

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

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Насколько корректным Вы считаете прямое соотнесение деятельности HR-менеджеров и роста стоимости акций компании?
2. Какие еще причины могут объяснять неудачи в проведении тренингов?
3. Насколько помогли Вам лично тренинги, в которых Вы участвовали?
4. Рассмотрите ситуацию с набором «готовых» специалистов и их внутрифирменной подготовкой в долгосрочной и краткосрочной перспективах. Какие можно сделать выводы при таком сравнении?

#### **Критерии оценки решения кейса.**

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
---------------	---------	---

	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

#### **По разделу IV:**

##### **1.Семинар-пресс-конференция «Национальные особенности управления человеческими ресурсами».**

Концепция семинара-пресс-конференции. Семинар-пресс-конференция является одной из разновидностей семинара-обсуждения докладов. По каждой из выбранных стран для анализа национальных особенностей управления человеческими ресурсами преподавателем назначается группа обучаемых (3-4 человека) в качестве экспертов. Они всесторонне изучают проблему и выделяют докладчика для изложения тезисов по особенностям управления человеческими ресурсами в данной стране. После первого доклада участники семинара задают вопросы, на которые отвечают докладчик и другие члены экспертной группы. Вопросы и ответы составляют центральную часть семинара. На основе вопросов и ответов разворачивается творческая дискуссия, итоги которой подводит сначала докладчик, а затем преподаватель. Аналогичным образом обсуждаются и другие страны. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения темы, оценивает работу экспертных групп, определяет задачи самостоятельной работы.

Ожидаемый (е) результат (ы): научить аспирантов проводить самостоятельный анализ систем управления персоналом в различных социокультурных средах; четко формулировать и лаконично излагать управления человеческими ресурсами; овладеть навыками ведения дискуссии: постановки и ответов на вопросы.

##### **Критерии оценки:**

- оценка «**зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания смог продемонстрировать навыки и умения самостоятельного анализа систем управления персоналом в различных социокультурных средах; формулировки и изложения особенностей управления человеческими ресурсами; продемонстрировал навыки ведения научной дискуссии.

- оценка « **не зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания не смог продемонстрировать навыки и умения самостоятельного

анализа систем управления персонала в различных социокультурных средах; не продемонстрировал навыки ведения научной дискуссии.

## 2. Кейс «Слияние в небывалую силу»

Ярким примером неудачного слияния, сопровождавшегося серьезным культурным конфликтом, является объединение немецкого концерна *Daimler* и американской компании *Chrysler*, состоявшееся в 1998 г. Генеральный директор немецкой, а затем и объединенной компании Юрген Шремп расценил объединение как «слияние равных, слияние роста и слияние в небывалую силу». А директор *Chrysler* Боб Итон утверждал по завершению сделки: «В течение пяти лет мы будем входить в тройку лидеров автомобильных компаний в мире». Стратегические преимущества сделки не подвергались сомнению. В целом, как предполагалось, у новой компании появлялись возможности достичь существенного увеличения экономических результатов и повысить эффективность посредством взаимовыгодной координации усилий в розничной продаже, закупках, распределении ресурсов, дизайне продуктов, а также в сфере научно-исследовательских разработок. По оценкам многих экспертов потенциал новой компании был очень высок, поскольку считалось, что объединяющиеся компании «исключительно удачно дополняют друг друга» в плане производства и маркетинга.

Однако, несмотря на оптимистичные прогнозы и казавшиеся безоблачными перспективы, на практике компании столкнулись с серьезными трудностями и проблемами. Многие из них были связаны с персоналом и поначалу казались малозначительными. Возникали неожиданные «бытовые» вопросы: как вести измерения – в сантиметрах или в дюймах; разрешить ли работникам курить и пить пиво за обедом, как привыкли немцы, или должен превалировать пуританский американский подход; каким должен быть официальный язык компании; каков должен быть распорядок дня в ней.

С самого начала совершения сделки никто не задумывался о возможном столкновении культур в рассматриваемых компаниях. «Была проведена встреча менеджеров высшего звена. Они выглядели, как мы, говорили, как мы, ставили те же цели перед собой, и их английский был безупречен. Там точно не было никакого столкновения культур», – так говорил Роберт Луц, бывший вице-председатель *Chrysler*. Острые противоречия стали возникать непосредственно в процессе объединения. Компании принципиально отличались в философии бизнеса, структуре корпоративных иерархий и ценностей, моделях управления, системах оплаты труда, принципах контроля и отчетности, официальном языке и т.д.

*Daimler-Benz* была компанией с высоким уровнем формализации, большим количеством уровней иерархии и бюрократии, где решения принимались централизованным путем. Акцент в компании делался на процессах планирования, организации и контроля. Функциональные менеджеры с четко определенными «юрисдикциями» обладали многими полномочиями и помогали сотрудникам, выполнять необходимые процессы.

*Chrysler* всегда позиционировал себя как «смелая и храбрая» компания, всегда готовая к риску. Это спасло ее от банкротства четыре раза, начиная со Второй мировой войны, и ее взрывные успехи после кризисов заработали ей репутацию компании, «которая всегда возвращается». *Chrysler* в качестве культурной основы своего функционирования выделял постановку целей и мониторинг выполненных действий. Компанией традиционно руководили харизматические лидеры (наиболее известный из них Ли Якокка, автор всемирно известного бестселлера «Карьера менеджера»), которые непосредственно контактировали с нижестоящими сотрудниками вплоть до обычных рабочих. Иерархия не играла определяющей роли на данном предприятии.

Несмотря на то, что команда интеграции потратила несколько миллионов долларов на различные семинары, направленные на разъяснение культурных особенностей по таким темам, как «Сексуальные домогательства на рабочем месте в США» или «Основы

немецкого этикета за столом», большие расхождения в стиле ведения бизнеса и способе управления остались неизменными.

После объединения лишь некоторые американцы сохранили свои позиции, а на многие высшие посты были назначены немецкие сотрудники. Несмотря на то, что совместное название *Daimler-Chrysler* и две параллельные структуры управления под руководством двух со-руководителей в отдельных штаб-квартирах должны были формировать имидж «слияния равных», было очевидно, что немецкий концерн стал преобладающим акционером в новой компании. Уже осенью 2000 г. цитированный выше Юрген Шремп заметил: «Наше заявление о слиянии компаний как равных было необходимо для того, чтобы заработать поддержку рабочих *Chrysler* и американской общественности, но мы никогда не думали, что это станет возможным в реальности». В результате слияния *Chrysler* не получил должного равного статуса. По заключению экспертов, американский динамизм исчез под тонким давлением Германии, но даже немцы не были достаточно сильны, чтобы навязать своих собственных менеджеров американским сотрудникам. В итоге тот же Шремп в отчаянии воскликнул: «Что случилось с динамичной, всемогущей “ковбойской” культурой, которую я купил?».

Напряжение между менеджерами и сотрудниками двух компаний постоянно нарастало, а их неприязнь и недоверие выражались в открытой форме. Некоторые немецкие руководители открыто заявили, что никогда не будут ездить на «крайслерах». Аналогичную позицию в отношении «мерседесов» заняли возмущенные менеджеры «Крайслера».

Через несколько лет, прошедших после слияния, стало очевидно, что проблемы *Daimler-Chrysler* носят комплексный характер. Немцы теряли имидж производителей самых качественных автомобилей, а американцы – инновационность и демократизм своей компании. Неспособность менеджмента управлять объединенной компанией привела к массовому уходу самых талантливых сотрудников.

В 2007 г. объединение распалось. *Chrysler* был выкуплен американским независимым инвестиционным фондом *Cerberus*. Но «роман» американской компании с европейцами на этом не закончился. После технического банкротства в 2009 г. часть ее акций была продана итальянскому концерну *Fiat*. К 2014 г. он консолидировал в своих руках все 100% акций *Chrysler* и объявил о создании компании *Fiat Chrysler Automobiles* со штаб-квартирой в Нидерландах. Это объединение прошло уже по сценарию поглощения.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы причины различия организационных культур *Daimler* и *Chrysler*? Можно ли их объяснить только разницей между немецкой и американской культурами (национальными характерами)? Как отражается на культуре компании ее история и позиционирование ее товаров и услуг на рынке?
2. Как Вы считаете, было ли бы более удачным объединение *Daimler* и *Chrysler*, реализованное в форме поглощения, а не слияния?
3. Что необходимо было сделать менеджерам по персоналу для предотвращения конфликтов и столкновения культур в процессе объединения? На какие функции управления человеческими ресурсами, рассмотренные в третьей главе настоящего учебника, нужно было бы обратить первостепенное внимание?
4. Почему экономические, финансовые и маркетинговые преимущества, которые дает объединение, часто нивелируются проблемами, связанными с персоналом и организационной культурой? Значит ли это, что нужно объединять только те компании, которые обладают схожими культурами и кадровой политикой?
5. Почему, имея негативный опыт слияния с немецким концерном, *Chrysler* вновь объединился с итальянским *Fiat*? Может ли быть это объединение успешным? На какие аспекты работы с человеческими ресурсами нужно сделать акцент руководству объединенной компании, чтобы избежать участи *Daimler* и *Chrysler*?

## Критерии оценки решения кейса.

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

## 2. Эффективные методы вовлечения персонала исследовательских компаний («Мозговой штурм»)

Концепция мозгового штурма: аспирантам предлагается тема для обсуждения «Эффективные методы вовлечения персонала исследовательских компаний». Каждый из участников мозгового штурма должен высказать свои мысли, идеи по теме. Модератор из числа аспирантов фиксирует все высказывания на доске, не дает возможности участникам штурма их комментировать. Допускаются уточнения высказываний, если они кажутся вам неясными (в любом случае записывайте идею так, как она прозвучала из уст участника). Когда все идеи и суждения высказаны, нужно повторить, какое было дано задание, и перечислить все, что записано со слов участников. После завершения «мозговой штурма», необходимо обсудить все варианты ответов, выбрать главные и второстепенные.

Ожидаемый (е) результат (ы): научить аспирантов обсуждать спорные/дискуссионные вопросы; повысить мотивацию неактивных аспирантов; сформировать банк идей для последующей работы, обсуждения.

### Критерии оценки:

- оценка «**зачтено**» выставляется аспиранту, если он активно участвовал в мозговом штурме, оценке результатов.
- оценка «**не зачтено**» выставляется аспиранту, если он не проявил активности в проведении и оценке результатов мозгового штурма.

### Задания для промежуточной аттестации студентов:

Промежуточная аттестация. Зачет ставится на основе выполнения 2-х типов заданий: защиты проекта и ответа на вопросы.

**А. Проект** (выполняется индивидуально или в малых группах): «**Анализ системы управления персоналом организации**». Аспиранты отбирают российскую или зарубежную компанию в качестве объекта исследования. По результатам выполнения проекта должен быть предоставлен отчет и презентация. Отчет должен включать:

1. Информацию об объекте исследования (организации) (в том числе, год образования, направления деятельности, положение на рынке, основные стратегические цели и задачи, общая численность персонала, основные стратегические цели и задачи в области управления человеческими ресурсами).

2. Характеристику функций системы управления человеческими ресурсами организации по следующим направлениям:

– планирование и набор персонала (в том числе, рекрутирование, порядок и процедуры отбора);

– адаптация персонала в организации (этапы, основные методы, программы);

– система стимулирования персонала (в том числе, структура компенсационного пакета, социальный пакет, нематериальное стимулирование);

– развитие персонала (в том числе, обучение, управление карьерой, наличие кадрового резерва и т.д.);

– оценка персонала (в том числе, периодичность, процедура и методы проведения);

– особенности корпоративной культуры (ценности, традиции, стандарты, негласные правила, каналы коммуникаций, и т.д.).

3. Выводы и рекомендации (анализ функциональных направлений системы управления человеческими ресурсами организации, выявление их достоинств (плюсов) и недостатков (проблем), анализ соответствия реализуемых в организации технологий и мероприятий по управлению человеческими ресурсами стратегии и политике УЧР, а также общей стратегии организации. Разработка рекомендаций по решению выявленных в ходе анализа проблем).

### Оценка проекта

Проект	Зачтено	Отчет выполнен по плану. Отчет логически выстроен правильно и написан хорошим научным языком. Аспирант демонстрирует свободное владение понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию. Выводы и рекомендации полны, структурированы.

	Не зачтено	Отчет выполнен не в соответствии со структурой плана. Отчет логически выстроен неграмотно и написан с грубыми стилистическими и орфографическими ошибками. Аспирант не владеет понятийным аппаратом дисциплины, не правильно ссылается или не ссылается на необходимые источники, не ориентируется в проблеме. Выводы и рекомендации не полны и не структурированы.
--	------------	---

### **Б. Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации:**

1. Специфические свойства человеческих ресурсов.
1. Эволюция теории управления человеческими ресурсами основные этапы, доминирующие тенденции и специфика исторических моментов.
2. Основные парадигмы и подходы в сфере управления человеческими ресурсами рыночных организаций.
3. Организационная подготовка работы компании на рынке трудовых ресурсов: финансовый и административные аспекты.
4. Анализ содержания работ в рамках планирования персонала и подбора персонала на вакантные должности.
5. Специфика маркетинговых мероприятий в области найма персонала: реклама, презентации, встреча с кандидатами.
6. Региональные аспекты рынка трудовых ресурсов.
7. Стратегия подбора кадров в рыночных организациях. Краткосрочная и долгосрочная занятость.
8. Российский рынок трудовых ресурсов: тенденции занятости, специфика бирж труда и агентств по трудоустройству.
9. Этапы, методы и принципы отбора кадров: зависимость от колебания спроса и предложения рабочей силы, специфики вакантных должностей.
10. Современное состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке трудовых ресурсов.
11. Резюме как метод подбора кандидатов на вакантные должности. Требования к резюме в современных российских и зарубежных компаниях.
12. Процесс разработки и виды тестов при приеме на работу.
13. Социальная адаптация нового работника в коллективе: проблемы и задачи внутреннего консультирования.
14. Внутрифирменная профессиональная ориентация нового работника.
15. Переподготовка кадров в современных организациях: зависимость от стратегических альтернатив развития.
16. Стратегическое планирование и программы подготовки образования персонала.
17. Специфика метода "обучения действием" в рамках подготовки и переподготовки кадров.
18. Доктрина горизонтального роста: сущность и возможности применения в отечественных организациях.
19. Планирование карьеры как вид внутреннего консультирования в рыночных организациях.
20. Формирование резерва управленческих кадров: современные подходы и методы.
21. Внутрифирменные формы подготовки и переподготовки менеджеров.
22. Служба персонала в современных рыночных организациях: специфика

организационных структур, функций и методов работы.

23. Формы и задачи оценки менеджером результатов трудовой деятельности подчиненных.

24. Специфика метода должностных факторов в определении заработной платы работника.

25. Экономические и социальные причины развития системы поощрения льготами и неденежными компенсациями.

26. Применение принципов экономической эффективности и справедливости в процессе определения заработной платы.

27. Персонал как носитель организационной культуры.

28. Основные этапы и задачи процесса создания корпоративного имиджа.

29. Управление персоналом в рамках доктрины социально-ответственного маркетинга и менеджмента.

30. Национально-культурные проблемы управления человеческими ресурсами.

#### **Критерии оценки ответов на зачете:**

Ответ на зачете	Зачтено	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие
	Не зачтено	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на дополнительные и основные вопросы.

#### **Основная литература**

*Армстронг М., Бэрон А.* Управление результативностью: Система оценки результатов в действии/ Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2014.

*Армстронг М., Тейлор С.* Практика управления человеческими ресурсами. учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" : [пер. с англ.]. / Майкл Армстронг. - СПб. [и др.] : Питер, 2012. – 846 с.

*Веснин В.Р.* Управление человеческими ресурсами: теория и практика. – М.: Проспект, 2015.

*Зайцева Т.В.* Система управления человеческими ресурсами / Т. В. Зайцева ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Фак. гос. упр.. - М. : Изд-во Моск. ун-та, 2012.

*Куинн К.* Позитивная организация. Освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма. М., Олимп-бизнес, 2017 – 6 шт.

Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия /Пер. с англ Под ред. М.Пула, М.Уорнера СПб.: Питер, 2002.

*Яхонтова Е.С.* Стратегическое управление персоналом. М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2013.

D. Peetz The Realities and Futures of Work. ANU Press. 2019. Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/j.ctvq4c16w>

## Дополнительная литература

- Армстронг М.* Главный учебник HR в мире. – М.: Эксмо, 2019
- Бакиш К.А.* Охота за головами. Технологии эффективного набора кадров: конкурс, дефицит, вербовка, кадровый ассессмент. – СПб.: Питер, 2016
- Барнард Ч.* Функции руководителя. Власть, стимулы, ценности организации. М., 2009.
- Болмэн Ли Дж., Дил Т.Е.* Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. – М.: Альпина Паблишер, 2011, 2012.
- Герчиков В.И.* Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008
- Джой-Меттью Д., Меггинсон Д., Сюрте М.* Развитие человеческих ресурсов. – М.: Эксмо, 2006
- Друкер П.Ф.* Эффективный руководитель/Пер. с англ. М.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2012, 2017, 2018
- Инновационное управление человеческими ресурсами в образовательных учреждениях : коллектив. моногр. : Ч. 1. / [Агапова Е. Н. и др.] ; Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена, фак. упр., каф. соц. менеджмента, каф. упр. образованием. – СПб. : Свое изд-во, 2014.
- Карташова, Л.В.* Управление человеческими ресурсами : учебник. / Л. В. Карташова ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". – М. : ИНФРА-М, 2014. – 234, [1] с.; 22 см – (Серия учебников для программы MBA).
- Лалу, Ф.* Открывая организации будущего / Фредерик Лалу ; пер. с англ. Валентины Кулябиной. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.
- Ларсон У.* Как проводить собеседование при приеме на работу / пер. с англ. – М.; ЗАО «Олимп-Бизнес». 2007
- Магура М. И., Курбатова М.Б.* Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2015
- Пригожин А.И.* Организации. Системы и люди СПб.: Ленанд, 2015
- Пригожин А.И.* Управленческие идеи. Вы какое положение на рынке хотите занять? Как для этого должна измениться Ваша организация? – СПб.: Ленанд, 2015
- Пфеффер Дж., Саттон Р.* Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса.- М.: Эксмо, 2008.
- Ральф К.* Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великой идеи к деловой практике. – М.: Олимп бизнес, 2012
- Стригл Д., Свайтек Ф.* Менеджерами не рождаются. Непростые уроки достижения реальных результатов/ Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. –
- Ульрих Д., Брокбэнк У.* HR в борьбе за конкурентное преимущество/ Пер. с англ. – М.: Проспект, 2010.
- Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / [В.А. Александров и др.] ; под ред. В.В. Щербины ; Независимый ин-т гражд. о-ва. – М. : Независимый ин-т гражд. о-ва, 2004
- Шейн Э.* Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту/ Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

## Интернет-ресурсы:

Портал «Социология, экономика, менеджмент». Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/>

Журнал «Российский журнал менеджмента». Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/rjm/>

Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/>

Ведущий портал о кадровом менеджменте HRM.RU. Режим доступа: <http://www.hrm.ru/>

Журнал «Работа с персоналом». Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>

Журнал «Управление персоналом». Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/>

Журнал «Кадровые решения» Режим доступа: <http://www.profiz.ru/kr>

Журнал "Harvard Business Review. Россия" Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/>

HR-Portal. Сообщество HR-Менеджеров. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/>

Ассоциация консультантов по подбору персонала [www.apsc.ru](http://www.apsc.ru)

Сайт, посвященный методу анализа и оценки рабочих мест. <http://www.paq.com>

Портал, посвященный технологии управления персоналом <http://hr.com - the Human Resources Portal>

Портал, содержащий интернет-ресурсы и статьи, посвященные управлению персоналом <http://humanresources.about.com/>

Международная социальная сеть менеджеров кадровых служб <http://www.hrworld.com> - HR World

Отчеты консалтинговой компании MСkinsey <http://www.mckinsey.com/>

### **Дисциплина «Управленческие инновации XXI века»**

**Дисциплина «Управленческие инновации XXI века» относится к блоку вариативных дисциплин, обязательных для всех обучающихся по направленности (профилю) – Социология управления.**

#### **Перечень формируемых компетенций**

<b>Формируемые компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>
Способность к критическому анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях (УК-1)	УМЕТЬ: анализировать альтернативные варианты решения исследовательских и практических задач и оценивать потенциальные выигрыши/проигрыши реализации этих вариантов УМЕТЬ: при решении исследовательских и практических задач генерировать новые идеи, поддающиеся операционализации исходя из наличных ресурсов и ограничений
способность задавать, транслировать правовые и этические нормы в профессиональной и социальной деятельности (ОПК-1)	Уметь: проводить научные и прикладные исследования в сфере профессиональной деятельности с соблюдением существующих этических и правовых норм
способность к самостоятельному обучению новым методам исследования и к их развитию, к совершенствованию информационных технологий при решении задач профессиональной деятельности (ОПК-3)	УМЕТЬ: обосновывать необходимость разработки новых методов исследования, применения информационных технологий в управленческой практике

<p>способность определять перспективные направления развития и актуальные задачи исследований в фундаментальных и прикладных областях социологии на основе изучения и критического осмысления отечественного и зарубежного опыта (ОПК-4)</p>	<p>УМЕТЬ: определять актуальность проблематики исследования (в рамках изучения управленческих инноваций); отбирать адекватные методы и процедуры для организации теоретического и эмпирического исследования</p>
<p>способность использовать механизмы прогнозирования и проектирования инновационного развития социальных систем (ОПК-6)</p>	<p>Знать: инновационные методы развития социальных систем; Знать: специфику разработки информационно-аналитического и маркетингового сопровождения программ инновационного развития УМЕТЬ: использовать современные социологические методы исследования, социальные технологии, методы социального проектирования и прогнозирования для формирования рекомендаций, предложений в планы развития социальных систем разных уровней</p>
<p>владением методологией теоретических и экспериментальных исследований в области социологии управления (ПК-1)</p>	<p>УМЕТЬ: при решении исследовательских и практических задач в предметном поле социологии управления генерировать новые идеи, поддающиеся операционализации исходя из наличных ресурсов и ограничений ВЛАДЕТЬ: навыками критического анализа и оценки современных научных достижений и результатов исследований в области социального управления</p>
<p>способность использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций (ПК 5).</p>	<p>ЗНАТЬ: современные закономерности и тенденции развития социального управления в условиях внедрения научно-технических инноваций и глобализации общественных процессов с ориентацией на их использование в практической деятельности УМЕТЬ: выявлять проблемные зоны в системах социального управления государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, проводить социальную диагностику организаций ВЛАДЕТЬ: социологическими методами исследования и оптимизации систем управления на государственном и организационном уровнях на основе воздействия на различные функциональные сферы управления, в частности на управление и достижения синергетического эффекта</p>

#### Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения <sup>4</sup>

<sup>4</sup> Подробно критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине представлены в рабочей программе дисциплины

**Устный опрос** (По всем разделам дисциплины). Преподаватель ставит аспирантам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

**Критерии оценки**

<b>Вид работы</b>	<b>Оценка</b>	<b>Описание критериев оценки</b>
Устный опрос	отлично	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной и дополнительной литературы, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал и демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных, управленческих реалий. Принимает участие в подготовке и обсуждении докладов, демонстрирует способность к самостоятельной работе.
	хорошо	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной литературы, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных, управленческих реалий.
	удовлетворительно	Аспирант изредка демонстрирует знание основной и рекомендованной литературы и/или принимает участие в обсуждении. На занятиях ведет себя откровенно пассивно.
	неудовлетворительно	Аспирант не готовится и не принимает участия в работе.

**1. . Круглый стол: «Современные тенденции развития управленческих инноваций»**

На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ различного типа российских и зарубежных публикаций, интернет-порталов, кейсов организаций, каждый аспирант формирует список наиболее значимых тенденций развития управленческих технологий; разрабатывает аргументацию своего выбора.

Концепция круглого стола: на обсуждения приглашаются специалисты (преподаватели, занимающейся данной проблематикой, специалисты компаний и т.д), внутри группы аспирантов выбирается модератор, который будет организовывать дискуссию. Остальные аспиранты становятся участниками круглого стола. Начинается круглый стол с выступления преподавателя и приглашенных участников, затем сообщения делают участники семинара (мини выступления по 5-7 мин.). Участники излагают собственную точку зрения на ведущие тренды управленческих инноваций, аргументируют свою позицию, задают вопросы коллегам, коллективно обсуждают тенденции. Итогом дискуссии становится согласованный список тенденция развития управления персоналом.

Ожидаемый (е) результат (ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

**Критерии оценки:**

- оценка **«отлично»** выставляется аспиранту, если он использовал при подготовке к круглому столу дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание иностранных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию.
- оценка **«хорошо»** выставляется аспиранту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры.
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, способен формулировать проблемы, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры.
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, не способен формулировать проблемы, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

**Развернутая беседа «Новые формы управленческих инноваций** (дистанционная работа, проектная/ портфельная работа и т.д.). **Социальные преимущества и проблемы новых форм управленческих инноваций».**

Концепция развернутой беседы: предполагает подготовку всех аспирантов по каждому вопросу плана занятия с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления аспирантов (по их желанию или по вызову преподавателя) и их обсуждение; вступление и заключение преподавателя.

Ожидаемый (е) результат (ы): совершенствование навыков социального прогнозирования процессов в сфере инновационных процессов; умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

**Критерии оценки участия в развернутой беседе:**

- оценка **«отлично»** выставляется аспиранту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, подобрал статистический материал, подтверждающий его позицию, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры из практики развития рынков труда в разных странах, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию.
- оценка **«хорошо»** выставляется аспиранту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал.
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал.
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, не способен формулировать проблемы, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

### Задания для промежуточной аттестации аспирантов:

Промежуточная аттестация. Зачет ставится на основе выполнения 2-х типов заданий: защиты проекта и ответа на вопросы.

**А. Проект** (выполняется индивидуально или в малых группах): **«Современные управленческие инновации»**. Аспиранты отбирают российскую или зарубежную компанию в качестве объекта исследования. По результатам выполнения проекта должен быть предоставлен отчет и презентация. Отчет должен включать:

1. Информацию об объекте исследования (организации) (в том числе, год образования, направления деятельности, положение на рынке, основные стратегические цели и задачи, общая численность персонала, основные стратегические цели и задачи в области управления).

2. Характеристику функций системы управления организации.

3. Выводы и рекомендации (анализ функциональных направлений системы управления организации, выявление их достоинств (плюсов) и недостатков (проблем), анализ соответствия реализуемых в организации технологий и мероприятий по управлению, стратегии и политике, а также общей стратегии организации. Разработка рекомендаций по решению выявленных в ходе анализа проблем).

#### Оценка проекта

Проект	Зачтено	Отчет выполнен по плану. Отчет логически выстроен правильно и написан хорошим научным языком. Аспирант демонстрирует свободное владение понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию. Выводы и рекомендации полны, структурированы.
	Не зачтено	Отчет выполнен не в соответствии со структурой плана. Отчет логически выстроен неграмотно и написан с грубыми стилистическими и орфографическими ошибками. Аспирант не владеет понятийным аппаратом дисциплины, не правильно ссылается или не ссылается на необходимые источники, не ориентируется в проблеме. Выводы и рекомендации не полны и не структурированы.

### Б. Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации:

1. Дайте определение понятий «нововведения» и «инновации», цикл инновационного менеджмента, диффузия инноваций
2. Приведите классификации видов нововведений (инноваций) по ряду основополагающих признаков.
3. Какие требования предъявляются к инновационному менеджменту сегодня, и какие функции он выполняет?
4. Чем отличаются управленческие современные управленческие инновации от инноваций прошлого века?
5. Инновации в государственном управлении и частном бизнесе.

6. Перечислите основные этапы инновационного процесса.
7. Какими факторами определяется скорость диффузии инноваций? Поясните, почему.
8. Определите влияние компьютерных и телекоммуникационных технологий на возникновение современных инноваций.
9. Структурные преобразования в современных компаниях как вид управленческих инноваций.
10. Постиндустриальные инновации в сфере мотивации трудовой деятельности.
11. Инновационные методы принятия управленческих решений.
12. Определение экономического эффекта от управленческих инноваций.
13. Инновационная деятельность консультантов по управлению.
14. Управленческие инновации и глобализация бизнеса.
15. Особенности внедрения нововведений в инфраструктурных отраслях (связь, железнодорожный транспорт, трубопроводный транспорт и др.).
16. Специфика социологических исследований инновационных процессов.
17. Эксперимент в управлении инновациями.
18. Краудсорсинг как метод управления инновациями в современных условиях.
19. Управленческие инновации и социальные сети.
20. Проблемы защиты авторских прав в сфере управления инновациями.
21. Бенчмаркинг и управление инновациями.
22. Социальные эффекты технических инноваций.
23. Инновации в медицине и их влияние на социально-демографическую структуру населения.
24. Логистические инновации XXI века.
25. Какими факторами определяется эффективность диффузии инноваций? Поясните, почему.

**Критерии оценки ответов на зачете:**

Ответ на зачете	Зачтено	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие
	Не зачтено	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на дополнительные и основные вопросы.

**Тест по дисциплине «Управленческие инновации XXI века»**

- . <q> Какие направления выделяют в инновационном менеджменте? </q>  
 <a r="t">инновация в своем развитии</a>  
 <a r="t">движение от инновации к предпринимательству</a>  
 <a>жизненный цикл</a>  
 <a>все ответы не верны</a> </question>

<q> Какие самостоятельные направления выделяют внутри самой инноватики? </q>  
<a r="t">формирование новшеств </a>  
<a r="t">сопротивление нововведениям </a>  
<a r="t">диффузия (распространение новшеств) </a>  
<a r="t">адаптация к ним человека и приспособление их к человеческим потребностям </a>  
<a r="t">концепции цикличности инновационного и экономического развития, государственного регулирования инновационных процессов и т.д. </a></question>

<q> Какие самостоятельные направления выделяют внутри самой инноватики? </q>  
<a r="t">инновационные организации </a>  
<a r="t">выработка инновационных решений</a>  
<a r="t">рынок нововведений</a>  
<a r="t">инновационные стратегии </a>  
<a r="t">концепции цикличности инновационного и экономического развития, государственного регулирования инновационных процессов и т.д. </a></question>

<q> Совокупность научно-технических, технологических и организационных изменений, происходящих в процессе реализации инноваций, можно определить как </q>  
<a r="t">инновационный процесс</a>  
<a>НИОКР</a>  
<a>адаптация</a>  
<a>диффузия</a></question>

<q> Период создания, распространения и использования нововведений называют...</q>  
<a r="t">инновационным циклом</a>  
<a>инновационным процессом</a>  
<a>диффузией</a>  
<a>адаптацией </a></question>

<q> Какие факторы не определяют применение в предпринимательской практике того или иного варианта форм организации инновационных процессов</q>  
<a>состояние внешней среды</a>  
<a>состояние внутренней среды данной хозяйственной системы </a>  
<a>специфика самого инновационного процесса как объекта управления</a>  
<a r="t">жизненный цикл новшества</a></question>

<q> Отметьте все положения, относящиеся к термину интрапренерство</q>  
<a r="t">внутреннее предпринимательство в рамках крупных корпораций</a>  
<a r="t">метод, который может помочь организации в устранении внутренних конфликтов между интеграцией и потребностью в гибкости и инновациях</a>

<a r="t">развитие в большой организации внутренних рынков и относительно небольших и независимых подразделений</a>

<a>процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов (человеческих, материальных, информационных и т. д.), которые организация не может обеспечить самостоятельно и которые являются необходимыми для реализации определенного проекта или своей деятельности в целом</a>

<a r="t">саморегулируемый процесс</a></question>

<q> Выберите составляющие успешности внедрения инновации</q>

<a r="t">наличие инноватора-энтузиаста, захваченного новой идеей и готового приложить максимум усилий, чтобы воплотить ее в жизнь</a>

<a r="t">наличие лидера-предпринимателя</a>

<a r="t">тип новатора, который преодолевает сопротивление всего старого и добивается того, чтобы новые идеи были приняты</a>

<a r="t">реализация коммерческого интереса</a></question>

<q> Отметьте основные причины сопротивления нововведениям</q>

<a r="t">не объяснены цели изменений. </a>

<a r="t">сотрудники не принимали участие в разработке этих изменений. </a>

<a r="t">недостаточность информирования сотрудников о намечающихся переменах. </a>

<a r="t">инициаторы перемен не пользуются уважением и доверием. </a>

<a>указанные причины не относятся к основным.</a></question>

<q> **Инновационные процессы** рассматриваются как процессы: </q>

<a r="t">пронизывающие всю научно-техническую, производственную, маркетинговую деятельность производителей и ориентированные на удовлетворение потребностей рынка</a>

<a r="t">изыскивающие возможности для развития инициативы, разработки новой продукции, технологии освоения новых сфер деятельности с использованием внутренних ресурсов</a>

<a r="t">предназначенные для того, чтобы создавать и апробировать продукты на внутренних рынках, налаживать внутри организации работу по совершенствованию продуктов, внедрению инноваций, новых технологий и методов</a>

<a>изменения с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности.</a></question>

<q> Какие стадии включает в себя жизненный цикл новшества? </q>

<a r="t">Разработка, проектирование, изготовление; использование; устаревание</a>

<a>Зарождение; освоение; диффузия; рутинизация</a>

<a>Осознание потребности и возможности изменений, поиск соответствующего новшества</a>

<a>Внедрение на объекте, эксперимент, осуществление производных изменений.</a></question>

<q> Какие стадии включает в себя жизненный цикл нововведения? </q>

<a>Разработка, проектирование, изготовление; использование; устаревание</a>

<a r="t">Зарождение; освоение; диффузия; рутинизация</a>

<a>Осознание потребности и возможности изменений, поиск соответствующего новшества</a>

<a>Внедрение на объекте, эксперимент, осуществление производных изменений.</a></question>

<q> Определите соответствия:

1. По степени радикальности (новизны, инновационному потенциалу, оригинальности технического решения и т.д.) выделяют нововведения
2. По характеру применения выделяют
3. По стимулу появления (источнику)
4. По роли в воспроизводственном процессе
5. По масштабу (комплексности)

А. продуктовые; технологические; социальные; комплексные; рыночные

Б. потребительские и инвестиционные

В. развитие науки и техники, потребности производства и рынка

Г. сложные (синтетические) и простые

Д. радикальные (пионерные, базовые, научные и т.п.), ординарные (изобретения, новые технические решения) </q>

<a>1А, 2Б, 3 В, 4Г, 5Д</a>

<a r="t">1Д, 2А, 3В, 4Б, 5 Г</a>

<a>1Г, 2Б, 3Д, 4А, 5В</a>

<a>1В, 2Г, 3Б, 4Д, 5А </a></question>

<q> Какие виды инноваций выделяют с точки зрения цикличного развития техники? </q>

<a>способствующие улучшению отдельных производственных или потребительских параметров выпускаемых моделей техники </a>

<a r="t">крупнейшие базисные инновации, крупные инновации, средние инновации, мелкие инновации</a>

<a r="t">радикальные и усовершенствующие, модифицирующие</a>

<a>основанные на использовании фундаментальных научных знаний, входящие в комбинации различных типов знаний в одном продукте; использование одного продукта в различных областях; технически сложные новшества</a></question>

<q> Определите соответствия:

1. По типу новшества выделяют
2. По механизму осуществления
3. По особенностям инновационного процесса
4. По эффективности
5. По инновационному потенциалу

А. внутриорганизационные, межорганизационные

Б. В области производства и управления, улучшение условий труда и т.д.

В. материально-технические и социальные, экономические и организационно-управленческие, правовые и педагогические

Г. единичные, диффузионные, завершённые и незавершённые, успешные и неуспешные

Д. Радикальные, комбинированные; модифицирующие</q>

<a r="t">1В, 2Г, 3А, 4Б, 5Д</a>  
<a>1 Б, 2А, 3Г, 4Д, 5В</a>  
<a>1А, 2Г, 3 Б, 4А, 5А</a>  
<a>1Д, 2Б, 3В, 4Г, 5Б</a></question>

<q> Опытно-конструкторские работы – это: </q>  
<a r="t">завершающая стадия научных исследований</a>  
<a r="t">своеобразный переход от лабораторных условий и экспериментального производства к промышленному производству </a>  
<a r="t">разработка определенной конструкции инженерного объекта или технической системы</a>  
<a r="t">разработка идей и вариантов нового объекта </a>  
<a r="t">разработка технологических процессов, т.е. способов объединения физических, химических, технологических и других процессов с трудовыми в целостную систему</a></question>

<q> Определите приоритетные программы инноваций российских предприятий: </q>  
<a r="t">внедрение новых видов продуктов </a>  
<a r="t">освоение новых сегментов рынка </a>  
<a r="t">повышение рентабельности деятельности фирмы и каждого подразделения в отдельности </a>  
<a r="t">оптимальное использование имеющихся материальных и научных ресурсов</a></question>

<q> Определите источники нововведений</q>  
<a r="t">неожиданное изменение ситуации, чей-то успех или неудача, реакция на непредвиденное внешнее воздействие</a>  
<a r="t">несоответствие между изменившейся реальностью и представлениями, ожиданиями людей</a>  
<a r="t">выявление недостатков в ходе, ритме, логике какого-либо процесса</a>  
<a r="t">изменения в структуре производства или потребления</a>  
<a r="t">демографические изменения</a>  
<a r="t">изменения в общественном сознании (настроения, установки, ценности) </a>  
<a r="t">появление нового знания. </a></question>

<q> Что характеризует изобретение? </q>  
<a>процесс начального внедрения изобретения</a>  
<a>создание потенциала для изменений</a>  
<a>преобразование потенциала в изменение социальной практики</a>  
<a r="t">создание новшества</a></question>

<q> Что характеризует инновацию? </q>  
<a r="t">процесс начального внедрения изобретения</a>  
<a>создание потенциала для изменений</a>  
<a>преобразование потенциала в изменение социальной практики</a>  
<a>создание новшества</a></question>

<q> Что характеризует диффузию? </q>  
 <a r="t">процесс начального внедрения изобретения</a>  
 <a>создание потенциала для изменений</a>  
 <a r="t">преобразование потенциала в изменение социальной практики</a>  
 <a>создание новшества</a></question>

<q> Какими факторами, по мнению Роджерса, определяется скорость диффузии? </q>  
 <a r="t">относительными преимуществами новинки</a>  
 <a r="t">совместимостью с окружающей средой, существующими ценностями и прошлым опытом</a>  
 <a r="t">сложностью освоения</a>  
 <a r="t">возможностью опробования до принятия окончательного решения</a>  
 <a r="t">коммуникационной наглядностью - степенью, с которой результаты инновации могут быть увиденны и оценены другими людьми </a></question>

<q> Каковы основные функции инноваций? </q>  
 <a r="t">вовлечение в производство новых производительных сил, способствование повышению производительности труда и эффективности производства, сокращение различного рода затрат</a>  
 <a r="t">повышение уровня жизни каждого человека и общества в целом за счет разнообразия и качества производимой продукции и услуг, удовлетворения потребностей населения</a>  
 <a r="t">помощь в приведении в соответствие структуры производства со структурой изменившихся потребностей, способствование поддержанию равновесия между спросом и предложением, между производством и потреблением</a>  
 <a r="t">является результатом применения творческих возможностей и знаний конкретной личности, человеческого интеллекта, что, в свою очередь, стимулирует дальнейший рост творческой деятельности. </a></question>

#### Критерии оценки теста:

Оценка теста	Отлично	100 -80% правильных ответов
	Хорошо	79-60%
	удовлетворительно	59- 50%
	Неудовлетворитель но	49% и меньше

#### Основная литература:

*Виханский, О. С.* Пришедшее время: заметки о разном / О. С. Виханский М. : Магистр, 2017

*Пригожин, А. И.* Управленческие идеи: Вы какое положение на рынке хотите занять? Как для этого должна измениться ваша организация? / А. И. Пригожин М. : URSS : ЛЕНАНД, 2015

Социология управления: фундаментальное и прикладное знание / [Тихонов А. В. и др.] ; Рос. акад. наук, Ин-т социологии, Центр социологии упр. и соц. технологий М. : Канон+, 2014 .

Управление инновационными проектами : учеб. пособие / [В. Л. Попов и др.]; под ред. В. Л. Попова М. : Инфра-М, 2015

Юрасова М. В. Интегрированные системы исследований. —М: Издательство "МГИМО-Университет", 2018.

#### Дополнительная литература:

Аверкин, М. Г. Аспекты инновационного менеджмента на современном этапе социально-экономического развития : монография / М. Г. Аверкин, Т. М. Крюкова, А. А. Фомин ; Образоват. учреждение профсоюзов высш. образования "Акад. труда и соц. отношений", Нижегород. фил. М. : АТИСО, 2016

Адизес, И. К. Стремление к расцвету : как добиться успеха в бизнесе с помощью методологии Адизеса / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. Натальи Постриган М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017

Алексеева, Е. В.. Диффузия европейских инноваций в России (XVIII - нач. XX в. ) / Е. В. Алексеева ; Рос.акад.наук,Урал.отд-ние,Ин-т истории и археологии М. : РОССПЭН, 2007

Альтшуллер, Г. С. Найти идею : введ. в ТРИЗ - теорию решения изобретат. задач / Генрих Альтшуллер М. : Альпина паблишерз, 2012

Бакингом, М. Сначала нарушьте все правила : что лучшие в мире менеджеры делают по-другому : пер. с англ. / Маркус Бакингом, Курт Коффман М. : Альпина паблишерз, 2011

Ботавина, Р. Н. Организационно-управленческие инновации в управлении предпринимательскими структурами: монография / Ботавина Р. Н. ; Рос. акад. предпринимательства М. : Наука и образование, 2013

Василенко, Л. А.. Социальные инновации в контексте управления будущим : монография / Л. А. Василенко, В. И. Василенко ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Центр. соц. инноваций и коммуникаций в гражд. о-ве М. : Alerph, 2013

Гладуэлл, М. Что видела собака: про первопроходцев, гениев второго плана, позд. таланты, а также другие истории: пер. с англ. / Малкольм Гладуэлл М. : Альпина паблишерз, 2010

Губарьков, С. В. Теория и методология инновационного управления в вузах России : монография / С. В. Губарьков ; Дальневост. федер. ун-т Владивосток : Дальневост. федер. ун-т, 2016

Дятлов, С. А.. Электронное правительство в условиях цифровой энеиро-сетевой экономики: монография / С. А. Дятлов, О. С. Лобанов ; Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования "С.-Петербург. гос. экон. ун-т" СПб. : Изд-во С.-Петербург. гос. экон. ун-та, 2017

Инновации и организационные конфликты: учебник / А. Г. Ивасенко [и др.] Saint-Louis : Science a. innovation center, 2016

Инновационное развитие России: проблемы и решения : монография / [Абдикеев Н. М. и др.] ; под ред. М. А. Эскиндарова, С. Н. Сильвестрова ; Федер. гос. образоват. бюджет. учреждение высш. проф. образования "Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации" М. : Анкил, 2013

Кооперация в науке и инновациях : материалы Междунар. науч.-практ. конф. профес.-преподават. состава, сотрудников, докторантов вузов по итогам работы за 2014 г., 19 февр. 2015 г. : Ч. 1 / Автоном. некоммер. образоват. орг. высш. образования Центросоюза Рос. Федерации "Рос. ун-т кооп." М. Ярославль : Канцлер, 2015

Менеджмент инноваций : учеб. пособие / Васильев В. П. (рук.) [и др.] ; под ред. В. П. Васильева М. : Дело и Сервис, 2018 1 эз.

Наука и инновации: выбор приоритетов / [Н. И. Иванова и др.] ; отв. ред. Н. И. Иванова ; Ин-т мировой экономики и междунар. отношений Рос. акад. наук М. : ИМЭМО РАН, 2012

*Нив, Г. Р.* Организация как система: принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга : пер. с англ. / Генри Нив М. : Альпина паблишерз, 2011

*Прахлада, К.К.* Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем : пер. с англ. / К. К. Прахлада, М. С. Кришнан М.: Альпина паблишерз : Юрайт, 2011

Применение теории систем и системного анализа для развития теории инноваций / [В. Н. Волкова и др.] ; под ред. В. Н. Волковой и Э. А. Козловской ; С.-Петербург. гос. политехн. ун-т СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2013

Прогноз и моделирование кризисов и мировой динамики / [А. А. Акаев и др.] ; отв. ред. А. А. Акаев, А. В. Коротаев, Г. Г. Малинецкий ; Рос. акад. наук, Ин-т прикладной математики им. М. В. Келдыша РАН, Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова М. : URSS : ЛИБРОКОМ, 2014

Управление социальными инновациями: опыт, проблемы и перспективы : сб. ст. VI Всерос. науч.-практ. конф., Москва, 18 нояб. 2016 г. / Федер. гос. автоном. образоват. учреждение высш. образования "Рос. ун-т дружбы народов", Фак. гуманитар. и соц. наук, Каф. гос. и муницип. упр. М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2016

Управление технологическими инновациями госкорпорации "Росатом" : программа : уник. опыт подгот. инноваторов М. : Изд. дом МЭИ, 2014

*Фидельман, Г.Н.* Альтернативный менеджмент: путь к глобал. конкурентоспособности / Григорий Фидельман, Сергей Дедиков, Юрий Адлер М. : Альпина паблишерз, 2010

*Шенкар, О.* Имитаторы : как компании заимствуют и перерабатывают чужие идеи : пер. с англ. / Одет Шенкар М. : Альпина паблишерз, 2011

#### **Литература на иностранных языках<sup>5</sup>**

*Locke R.M., Wellhausen R.L.* Production in the Innovation Economy. - MIT Press. Cambridge MA, USA, 2014.

*Mota R., Scott D.* Innovation. Education for Innovation and Independent Learning. - Elsevier Ltd. Amsterdam, Netherlands, 2014.

*O'Brien J.* The dynamics of innovation. Shaping Knowledge. Complex Social-Spatial Modelling for Adaptive Organizations. - Elsevier Ltd. Amsterdam, Netherlands, 2015.

*Rogers E.M.* Evolution: Diffusion of Innovations. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition). - Elsevier Ltd. Amsterdam, Netherlands, 2015.

#### **Интернет-ресурсы**

1. [http:// www.northedu.ru](http://www.northedu.ru)
2. <http://www.nir.ru/socio/scipubl/socjour.htm> - «Социологический журнал»;
3. <http://www.education.rekom.ru> - «Образование и общество»;
4. <http://www.teleskop-journal.spb.ru> – «Телескоп» - журнал маркетинговых и социологических исследований;
5. <http://sj.obliq.ru> – «Социологический журнал»;
6. <http://www.nir.ru/socio/scipubl/socis.htm> - «Социологические исследования» (социс);
7. <http://ecsocman.hse.ru> – федеральный образовательный портал;
8. <http://www.elearningpro.ru> Ассоциация специалистов электронного обучения
9. <http://www.e-learning.by> - Портал электронного обучения
10. [http://www. iMind.com](http://www.iMind.com)

<sup>5</sup> Источники доступны через институциональную подписку МГУ на агрегаторы научной литературы EBSCO и JSTOR

11. [delicios.com, http://www.bohrdobr.ru](http://www.bohrdobr.ru)  
 12. <http://www.isras.ru/> - институт социологии РАН.

### Дисциплина «Институциональный уровень управления»

Дисциплина «Институциональный уровень управления» относится к блоку вариативных дисциплин, дисциплин по выбору обучающихся по направленности (профилю) – Социология управления.

#### Перечень формируемых компетенций:

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
готовность участвовать в работе российских и международных исследовательских коллективов по решению научных и научно-образовательных задач (УК 3);	Уметь: анализировать основные мировоззренческие и методологические проблемы, в.т.ч. междисциплинарного характера, возникающие при работе по решению научных и научно-образовательных задач в российских или международных исследовательских коллективах
	УМЕТЬ: использовать технологии оценки результатов коллективной деятельности по решению научных и научно-образовательных задач, в том числе ведущейся на иностранном языке
способность к самостоятельному обучению новым методам исследования и к их развитию, к совершенствованию информационных технологий при решении задач профессиональной деятельности (ОПК-3)	УМЕТЬ: находить новые методы исследования (в том числе из смежных наук) для проведения научно-прикладных исследований в области социологии управления
способность самостоятельно проводить научные социологические исследования с использованием современных методов моделирования процессов, явлений и объектов, математических методов и инструментальных средств (ОПК-5)	УМЕТЬ: применять современные методы исследования в самостоятельной научно-исследовательской деятельности
владение методологией теоретических и экспериментальных исследований в области социологии управления (ПК 1)	ВЛАДЕТЬ: навыками критического анализа и оценки современных научных достижений и результатов исследований в области социального управления
	УМЕТЬ: при решении исследовательских и практических задач в предметном поле

	социологии управления генерировать новые идеи, поддающиеся операционализации исходя из наличных ресурсов и ограничений
способность использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций (ПК 5).	ЗНАТЬ: современные закономерности и тенденции развития социального управления в условиях внедрения научно-технических инноваций и глобализации общественных процессов с ориентацией на их использование в практической деятельности
	ВЛАДЕТЬ: методами и социальными технологиями совершенствования функционирования социальных институтов современного общества
	УМЕТЬ: создавать новые методы совершенствования систем управления на государственном и организационном уровнях

#### **Перечень используемых оценочных средств.<sup>6</sup>**

**Групповая дискуссия<sup>7</sup>.** Аспиранты обмениваются мнениями по поставленной проблеме на основе освоенного материала. Преподаватель (модератор) сталкивает различные токи зрения, обращает внимание на возможные противоречия в прозвучавших высказываниях, но не высказывает открыто своей точки зрения. Ход дискуссии определяется разнообразием мнений и активностью аспирантов.

**Развернутая беседа<sup>8</sup>.** Преподаватель задает направление обсуждения, излагая свою точку зрения. После вступления преподавателя следуют мнения аспирантов о поставленной проблеме. Ход беседы определяется преподавателем.

#### **Критерии оценки участника групповой дискуссии и развернутой беседы:**

<b>Оценка</b>	<b>Описание критериев оценки</b>
отлично	В ходе обсуждения аспирант высказывает оригинальные мысли, предлагает инновационные подходы к решению проблем. Умеет выслушивать критику и делать из нее правильные выводы.

<sup>6</sup> Подробно критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине представлены в рабочей программе дисциплины

<sup>7</sup> В рамках курса предполагается проведение следующих групповых дискуссий: в рамках изучения тем раздела I «Современные тенденции развития института социального управления в России и за рубежом»; раздела II «Естественный отбор среди организаций – возможности применения эволюционной методологии»; раздела III «Границы унификации управления в условиях глобализации».

<sup>8</sup> В рамках курса предполагается проведение развернутых бесед по следующим темам: раздел I «Организация и рынок в различных сферах общественной деятельности»; раздел II «Особенности управления организациями в неформальной экономике»; раздел III «Системы права в современном мире. Правовые основы социального управления в различных странах».

	Старается привлечь к обсуждению большинство участников. Использует при подготовке дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание иностранных работ по обсуждаемым проблемам, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию.
хорошо	Аспирант грамотно излагает идеи, почерпнутые из основной и дополнительной литературы. Активно ведет дискуссию. Может быть несамокритичен. Демонстрирует знание отечественных работ по дискутируемым проблемам, свободно владеет базовыми знаниями по теме. Способен выявлять сильные и слабые места в позициях других участников, но не способен предлагать оригинальные решения..
удовлетворительно	Аспирант проявляет среднюю активность. В ходе дискуссии или беседы высказывается кратко один-два раза. Не может следить за ходом мысли других участников и критически оценивать их идеи. Он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме. При подготовке использовал минимум источников информации.
неудовлетворительно	Аспирант неактивен в ходе обсуждения. Не может четко сформулировать свои мысли. Не готовился к дискуссии или беседе. .

### Решения кейсов.

#### **Кейс «ВОЗНИКНОВЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ США»**

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

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

Было несколько выходов из описанной ситуации. Во-первых, можно было запастись терпением и дождаться, когда чудодейственные силы рынка сами урегулируют проблемы. Во-вторых, можно было обратиться к противоположному краю спектра управленческих решений и координировать хозяйственную деятельность посредством

всеобъемлющего планирования. В-третьих, можно было разработать ряд организационных нововведений, находящихся между двумя отмеченными полюсами данного спектра.

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

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

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

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

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

Индустрия железнодорожных перевозок прошла, таким образом, путь от небольших предприятий, оперировавших на ограниченных двумя конечными пунктами отрезках путей длиной 50 миль, до хозяйственных систем, действовавших на магистралях протяженностью в несколько сот и в конечном счете несколько сот тысяч миль. В результате рыночная координация в существенной степени была заменена административной организацией. Появление отделений компаний, занимавшихся быстрой перевозкой грузов, кооперативов и, наконец, транспортных отделов укрупненных железнодорожных компаний завершило переход американской индустрии наземных транспортных услуг от рыночной к организационной системе координации. Множество независимых компаний, специализировавшихся на отдельных видах услуг, исчезли. На их место пришло небольшое число крупных, состоявших из многих подразделений, железнодорожных предприятий.

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

**Вопросы для обсуждения:**

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

**Критерии оценки решения кейса:**

отлично	Аспирант правильно и развернуто отвечает на все 4 вопроса. Во 2-м вопросе демонстрирует знания современных методов реформирования естественных монополий. В 4-ом вопросе творчески подходит к оценке возможности конкуренции на национальном и международном рынках. Ответы на отдельные вопросы логически связаны между собой. Аспирант привлекает историческую, экономическую и правовую информацию для обоснования ответов.
хорошо	Аспирант отвечает на 3 вопроса. Ответы строятся в большей степени на общей логике и материале кейса. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику.
удовлетворительно	Аспирант отвечает на 2 вопроса. Он не владеет материалом о реформах естественных монополий и деятельности монопольных структур на

	международных рынках. Многие фрагменты ответов являются догадками, не имеющими реального обоснования.
неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

### **Кейс «ГУАНСИ В КИТАЕ И НА ТАЙВАНЕ»**

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

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

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

Вплоть до 1920-х гг. китайское правительство предоставляло только слабую и непостоянную институциональную и легальную поддержку коммерческим сделкам и частной собственности. В этих условиях западная система оформления сделок письменными договорами не могла работать, но система, основанная на связях и межличностных отношениях, могла. Контракт, не подкрепленный поддержкой государственной судебной системы, не мог заставить нечестного предпринимателя выполнить свои обязательства, однако потеря имени и репутации в предпринимательском сообществе было достаточно мощным стимулом для того, чтобы данное обещание было исполнено в срок.

Феномен «гуанси» наиболее отчетливо можно наблюдать среди малых и средних предприятий Тайваня. Несмотря на то, что в новой истории Тайваня правительство достаточно эффективно защищало права частной собственности, и на острове существовали развитые финансовые институты, малый бизнес вплоть до середины 1980-х гг. не рассматривался банками как объект даже для возможного кредитования. Компании, которые соответствовали требованиям банков к заемщикам, не нуждались в этих

кредитах. Малый и средний бизнес в торговле и производстве, основанный в 1950-70-х гг., часто не был зарегистрирован, не имел лицензий, и часто вел коммерческую деятельность на неформальной основе, основываясь на традиционном способе ведения бизнеса «гуанси». Доверие, которое было связующим звеном всей этой системы, строилось из набора таких качеств предпринимателя как репутация, личные отношения и общие корни (родственные связи, место рождения, учебное заведение). Кандидат, достойный доверия, как правило, получал кредит в форме чека с задержкой платежа. Для малого предпринимательства существовал еще один источник кредитования – кредитные ассоциации. Денежный фонд формировался из взносов участников, который затем мог использоваться участниками по очереди по фиксированной ставке. В основе этой системы кредитования также стояли «гуанси».

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

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

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

Кроме понятий сохранить и потерять лицо, смысл которых аналогичен их русским фразеологизмам, в китайской традиции существует еще и понятие «дать лицо другому» (гэй мяньцзы), т.е. сохранить или повысить репутацию другого человека, выказать ему

уважение. Дать другому человеку сохранить свое лицо в плохой ситуации настолько же важно, как и сохранить свое. В основе этого лежат такие конфуцианские ценности, как стремление сохранить гармонию в обществе, уйти от конфликта. Например, при увольнении непрофессионального сотрудника настоящая причина, как правило, официально не произносится. Работнику дается возможность написать самому заявление об увольнении. Также и недовольство действиями начальства никогда не будет официальной причиной увольнения сотрудника, уходящего в другую компанию. Помочь человеку сохранить лицо означает, и дать возможность остаться внутри сети, объединенной «гуанси». Новость о факте, подрывающем доверие членов группы, быстро распространяется, и человек оказывается отрезанным от всей сети сразу.

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

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие элементы организации и рынка как экономических институтов присутствуют в «гуанси»? Как они противостоят проблеме специфичности активов и оппортунизма?

2. Почему выгодно соединять конкуренцию и кооперацию? Не деформируется ли при этом природа и позитивная сила рынка?

3. На каких социальных основаниях базируются гибридные организационно-рыночные формы социально-экономических взаимодействий? Какие этические проблемы возникают в такого рода структурах?

4. Существуют ли или существовали в прошлом сходные с «гуанси» образования в России? Если «да» - приведите примеры.

### **Критерии оценки решения кейса.**

отлично	Аспирант отвечает на 4 вопроса. Дает развернутый ответ на дискуссионный 4-й вопрос, демонстрируя знание истории и современных социально-экономических реалий в разных странах. Опыт развития организационных сетей в Китае и на Тайване соотносит с отечественным опытом. Свободно владеет категориями институциональной экономики. Правильно выявляет причины существования гибридных организационно-рыночных форм хозяйственной деятельности. Аспирант ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией.
хорошо	Аспирант отвечает на 3 вопроса. Затрудняется в использовании дополнительной исторической и страноведческой информации. Не всегда точно употребляет термины, используемые в институциональной методологии исследования социальных процессов. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, но в целом дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе

удовлетворительно	Аспирант отвечает на 2 вопроса. При этом не всегда дает обоснованные ответы. Не может четко сформулировать свои мысли о причинных и следствиях существования гибридных организационно-рыночных форм хозяйственной деятельности. Аспирант ориентируется только в некоторых из проблем, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

### **Кейс «ЭКВАДОР И АМЕРИКАНСКАЯ НЕОЛИБЕРАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА»**

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

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

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

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

Недалеко от Шелл построена дамба, которая блокирует реку Пастазу, поворачивая ее воды в огромные туннели, проложенные в горах, и преобразовывая ее энергию в электричество. Это – 156 мегаваттный Агоянский гидроэнергетический проект. Он питает заводы, которые делают горстку эквадорских семейств богатой, и он же является источником невыразимого страдания для фермеров и туземцев, живущих вниз по реке. Эта гидроэлектростанция – лишь один из многих проектов, получивших развитие благодаря усилиям американцев. Подобные проекты – причина того, что Эквадор ныне

входит в глобальную империю, и объяснение того, почему шуары и кичва угрожают войной нашим нефтяным компаниям.

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

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

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

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

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

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

совещаний правительственных комиссий таблицами и финансовыми проектами, обещающими странам процветание,

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

#### **Вопросы для обсуждения:**

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

#### **Критерии оценки решения кейса.**

отлично	Аспирант правильно отвечает на все 5 вопросов. В вопросах 2-4 излагает свою обоснованную позицию. Приводит примеры не только из кейса. Ответы на вопросы связаны единой логикой рассуждения. Аспирант свободно ориентируется в проблеме, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы.
хорошо	Аспирант отвечает на 3-4 вопроса из пяти. Большая часть ответов основана на цитатах из текста. Он не связывает материал текста с известными ему явлениями в политике и экономике. В целом дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
удовлетворительно	Аспирант может ответить на 2-3 вопроса из пяти. Остальные ответы носят характер догадок. В ответе отсутствует явная логика. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой по проблематике, боится рассуждать свободно.
неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

#### **Задания для промежуточной аттестации студентов:**

Промежуточная аттестация. Экзамен ставится на основе выполнения 2-х типов заданий: защиты научно-исследовательского проекта и ответа на вопросы.

**А. Научно-исследовательский проект** (выполняется индивидуально). Примерные темы научно-исследовательских проектов (окончательная тема и ее детализация утверждаются совместно с преподавателем):

1. Организационное и рыночное сознание.

2. Формы взаимопроникновения организаций и рынков в современном обществе. Организованные рынки.
3. Эффект «предвзятого выбора» (adverse selection) в социальном управлении.
4. Моральная опасность (moral hazard) и проблемы социального страхования.
5. Стандартизация производственных операций и деградация труда.
6. Феномен оппортунизма в социальном управлении.
7. Ограниченная рациональность и управление. Социальные ограничения рациональности.
8. Государство и инновационный процесс.
9. Аукцион (тендер) как инструмент социального управления.
10. Развитие систем телекоммуникаций как институциональный фактор изменения организационных систем.
11. Максимизация прибыли и сатисфакция интересов сетйкхолдеров как цели существования фирмы.
12. Организационные рутины и управление фирмой.
13. Ресурсы фирмы и ее конкурентное преимущество.
14. Гибкость как позитивное и негативное свойство организации.
15. Институциональные характеристики международного бизнеса.

#### Оценка научно-исследовательского проекта:

Зачтено	Исследование носит инновационный характер. Автор четко сформулировал проблему. Гипотезы. Объект и предмет исследования. Исследование базируется на системном анализе отечественной и зарубежной литературы по рассматриваемой проблематике. Отчет по исследованию логически выстроен правильно и написан хорошим научным языком. Аспирант демонстрирует свободное владение понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию. Выводы и рекомендации полны, структурированы.
Не зачтено	Исследование представляет собой компиляцию уже известных фактов и заимствованных идей. Отчет по исследованию логически выстроен неграмотно и написан с грубыми стилистическими и орфографическими ошибками. Аспирант не владеет понятийным аппаратом дисциплины, не правильно ссылается или не ссылается на необходимые источники, не ориентируется в проблеме. Выводы и рекомендации не полны и не структурированы. В отчете имеются существенные элементы некорректно оформленных заимствований (плагиата).

#### Б. Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации:

1. Организация и рынок как экономические и социальные институты.
2. Организация и рынок в различных сферах социальной жизни.
3. Экономическая и социологическая интерпретация транзакционных издержек.
4. Гибридные организационно-рыночные структуры. Организационные рынки.
5. Особенности развития организаций в доиндустриальную и индустриальную эпохи. Особенности общинных организаций. Крупные индустриальные корпорации.
6. Значение малых форм бизнеса в постиндустриальном обществе.
7. Малоуровневые структуры управления и организационные сети.

8. Интернационализация бизнеса и глобализация конкуренции в современных условиях.
9. Участие в прибылях как современный метод управления бизнесом.
10. Государственно-частные партнерства (ГЧП).
11. Воздействие технических инноваций на функционирование государств и бизнес-организаций.
12. Метасоциальный уровень общественной реальности.
13. Неолиберализм как социально-экономическая стратегия.
14. Базовые проблемы неолиберализма.
15. Социальное управление в период экономического кризиса.
16. Организационные причины экономического кризиса.
17. Институционализм и социальное управление. Эффект Веблена.
18. Социально-управленческие идеи Э.де Сото.
19. Институты, институциональные факторы и экономические модели.
20. Информация в управлении экономическими процессами. Неопределенная, скрытая, сложная информация.
21. Особенности координации деятельности внутри организации.
22. Вертикаль власти как механизм координации. Предпринимательские фирмы.
23. Стандартизация (унификация) заданий как механизм координации. Машинная бюрократия.
24. Бюрократия как социально-управленческий феномен (М.Вебер и Астонские исследования).
25. Координация результатов деятельности как механизм координации. Диверсифицированные, дивизиональные организации.
26. Финансовая структура фирмы и центры финансового учета.
27. Стандартизация знаний и умений как механизм координации.
28. Стандартизация норм и ценностей как механизм координации.
29. Организация и управление в поведенческой теории фирмы.
30. Стейкхолдерская модель организации. Взаимодействие участника с организацией.
31. Агентская теория фирмы.
32. Вознаграждение менеджмента и организационная эффективность.
33. Эволюционный институционализм и развитие управление формой.
34. «Зависимость от пройденного пути» и QWERY-эффекты в социальном управлении.
35. Максимизация прибыли и конкурентная стратегия фирмы.

#### **Критерии оценки ответов на экзамене:**

Отлично	В ответе аспирант не только излагает материалы источников, но и обосновывает свои собственные суждения о предмете. Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие ответы на вопросы, а также на дополнительные вопросы.
Хорошо	В ответе аспирант только излагает материалы источников без своих комментариев. Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие ответы на вопросы, а также на часть дополнительных вопросов.

Удовлетворительно	В ответе аспирант излагает только часть материалов источников без своих комментариев. Наблюдаются проблемы с логикой построения ответа. Могут содержаться ошибки в использовании специфической лексики. Аспирант не отвечает на дополнительные вопросы.
Неудовлетворительно	В ответе отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на дополнительные и основные вопросы.

## Ресурсное обеспечение

### Литература

#### Основная литература:

1. *Аузан А. А.* Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
2. *Барков С. А.* Организация и рынок: противоборство или согласие? – М.: МГУ, 2008.
3. *Барков С. А.* Теория организации. Институциональный подход. – М.: КДУ, 2009.
4. *Хиллман А.Л.* Государство и экономическая политика. Возможности и ограничения управления. – М.: ГУ ВШЭ, 2009..
5. *Гемават П.* Мир 3.0. Глобальная интеграция без барьеров. – М.: Альпина Пабlishер, 2013.

#### Дополнительная литература:

1. *Аоки М.* Корпорации в условиях растущего многообразия: познание, руководство и институты. – М.: Издательство Института Гайдара, 2015
2. *Атаманчук Г.В.* Управление. Философия, идеология, научное обеспечение. – М.: Academia, 2014
3. *Аузан А. А. , Калягин В.Г., Дорошенко М.А.* Институциональная экономика. Новая институциональная экономическая теория. – М.: Проспект, 2018, 2019
4. *Барков С. А., Шарф М.* Институциональные контексты развития рынка труда в России и Германии // *Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология.* — 2019. — Т. 25, № 2. — С. 40–65.
5. *Берлингер Б.* Великие, а не большие. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015
6. Бизнес и власть в России : взаимодействие в условиях кризиса. / [А. Н. Шохин и др.] ; под ред. А. Н. Шохина ; Нац. исслед. ун-т Высш. шк. экономики. - М. : Изд. дом Высш. шк. экономики, 2016.
7. Бизнес и власть в России : регулятор. среда и правоприменит. практика. / [А. Н. Шохин и др.] ; под ред. А. Н. Шохина ; Нац. исслед. ун-т Высш. шк. экономики. - М. : Изд. дом Высш. шк. экономики, 2017.
8. Бизнес и власть в России : формирование благоприят. инвестиц. и предпринимат. климата. / [А. Н. Шохин и др.] ; под ред. А. Н. Шохина ; Нац. исслед. ун-т Высш. шк. экономики. - М. : Изд. дом Высш. шк. экономики, 2015.
9. *Грейф А.* Институты и путь к современной экономике. Уроки средневековой торговли. –М.: из-во ВШЭ, 2018.
10. *Гринспен А.* Карта и территория. Риск, человеческая природа и проблемы прогнозирования. – М.: Альпина Пабlishер, 2015
11. *Деминг У.Э.* Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Пабlishер, 2015

12. *Иноземцев В.Л.* Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. – М.: Academia, 2000.
13. Институциональные матрицы и развитие России / С.Г.Кирдина; Рос.акад.наук.Сиб.отд-ние.Ин-т экономики и орг.пром.пр-ва. - Новосибирск : ИЭиОПП СО РАН, 2001.
14. *Коуз Р.Г.* Природа фирмы // Теория фирмы: Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – С. 33-52.
15. *Кузин Д.В.* "Другой" менеджмент. Метафизика современного управления. – М.: Издательский дом Международного университета в Москве, 2014
16. *Лыков А.Ю.* Мировое государство как будущее мирового сообщества. – М.: Проспект, 2013.
17. *Мальковская И.А.* Многоликий Янус открытого общества. Опыт критического осмысления ликов общества в эпоху глобализации. – М.: ЛКИ, 2008
18. Наука, общество, государство: история взаимодействия, баланс интересов, взаимная ответственность, современные императивы : монография. / [Глазьев С. Ю. и др.]; рук. проекта С. Ю. Глазьев. - М. : ИП Колмогоров И. А., 2016.
19. *Пригожин А.И.* Организации. Системы и люди СПб.: Ленанд, 2015
20. *Прохоров А.П.* Русская модель управления. – 2-е изд. – М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2013.
21. Путеводитель по методологии организации, руководства и управления : хрестоматия по работам Г. П. Щедровицкого. / [сост. А. П. Зинченко, при участии Г. А. Давыдовой и др.]. - М. : Альпина Паблишер, 2012. –
22. *Радаев В.В., Добрякова М.С.* Анализ рынков в современной экономической социологии. – М.: ГУ ВШЭ, 2008.
23. *Розин В.М.* Становление и особенности социальных институтов. Культурно-исторический и методологический анализ. – М.: Либроком, 2013
24. Современные проблемы менеджмента: Монография / под общей ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2014.
25. *Сухарев О.С.* Экономическая динамика. Институциональные и структурные факторы. – М.: Ленанд, 2017
26. *Тамбовцев В.Л., Вигушина Е.П., Баснина Т.Д.* Институциональные изменения в экономике российских регионов. Коллективная монография. – М.: Теис, 2013.
27. *Тихонова Н.Е.* Социальная структура России. Теории и реальность. — М. Новый хронограф: Ин-т социологии РАН, 2014.
28. *Трейси Б.* Делегирование и управление. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
29. *Уильямсон О.И.* Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. – СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996.
30. *Флигстин Н.* Архитектура рынков. Экономическая социология капиталистических обществ XXI века. – М.: ГУ ВШЭ, 2013. – 1шт.
31. *Фукуяма Ф.* Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. – М.: Ермак, АСТ, 2004, 2008.
32. *Хайек Ф.А.* Дорога к рабству. – М.: Новое издательство, 2005, 2012, 2017
33. *Хэнди Ч.* По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций. – СПб.: Питер, 2002. <https://b-ok.cc/book/2445149/1d52c9>
34. *Щедровицкий Г. П.* Оргуправленческое мышление. Идеология, методология, технология. Курс лекций. – М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2015

*Интернет-ресурсы:*

<http://www.ecsocman.edu.ru> – Портал «Социология, экономика, менеджмент»  
<http://www.expert.ru> – Журнал «Эксперт»

<http://www.management-ru.ru> – Лекции по менеджменту  
<http://www.managementnews.ru/> - Журнал «Новости менеджмента»  
<http://www.mevriz.ru> – Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»  
<http://www.rjm.ru> – Российский журнал менеджмента

**Дисциплина «Социальные факторы развития управленческой культуры»**

относится к блоку вариативных дисциплин, дисциплин по выбору обучающихся по направленности (профилю) – Социология управления.

**Перечень формируемых компетенций:**

<b>Формируемые компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)</b>
готовность участвовать в работе российских и международных исследовательских коллективах по решению научных и научно-образовательных задач (УК-3)	ЗНАТЬ: принципы организации работы исследовательских коллективов ВЛАДЕТЬ: навыками анализа основных мировоззренческих и методологических проблем, в.т.ч. междисциплинарного характера, возникающих при работе по решению научных и научно-образовательных задач в российских или международных исследовательских коллективах ВЛАДЕТЬ: различными типами коммуникаций при осуществлении работы в российских и международных коллективах по решению научных и научно-образовательных задач
способность к самостоятельному обучению новым методам исследования и к их развитию, к совершенствованию информационных технологий при решении задач профессиональной деятельности (ОПК-3)	ЗНАТЬ: методологию разработки новых методов исследования в социологии
способность определять перспективные направления развития и актуальные задачи исследований в фундаментальных и прикладных областях социологии на основе изучения и критического осмысления отечественного и зарубежного опыта (ОПК-4)	ЗНАТЬ: актуальные зарубежные и отечественные фундаментальные и прикладные исследования в области социологии управления, в том числе современные концепции организационных культур УМЕТЬ: обобщать и систематизировать передовые достижения научной мысли и основные тенденции социальной практики для определения перспективных направлений развития и постановки актуальных задач исследований в социологии управления
Владение методологией теоретических и экспериментальных исследований в области социологии управления (ПК 1);	УМЕТЬ: применять существующие концептуальные и эмпирические методы и процедуры (в частности, методы выявления и

	диагностики деловых культур) при разработке и проведении исследований в предметном поле социологии управления
способность использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций (ПК 5).	<p>ВЛАДЕТЬ: методами и социальными технологиями совершенствования функционирования социальных институтов современного общества</p> <p>ВЛАДЕТЬ: социологическими методами исследования и оптимизации систем управления на государственном и организационном уровнях на основе воздействия на различные функциональные сферы управления (управление человеческими ресурсами, маркетинг, управление производством и др.) и достижения синергетического эффекта</p> <p>УМЕТЬ: выявлять проблемные зоны в системах социального управления государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, проводить социальную диагностику организаций</p>

## Перечень оценочных средств, применяемых для текущего контроля и промежуточной аттестации<sup>9</sup>

### По разделу I:

#### 1. Кейс: МЕНЕДЖМЕНТ В СОВРЕМЕННОМ ДИСКАУНТЕРЕ

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

В «Пятерочке» все скромно. Офисом одному из топ-менеджеров этой крупнейшей (по числу магазинов) розничной продовольственной сети страны до недавнего времени служила небольшая комната, где из обстановки — только простой конторский стол, протертое кресло и книжный шкаф. Молва приписывает владельцу этого кабинета фразу: «Нашему покупателю не важно, в каком кресле я сижу. Ему важно купить себе продукты по низким ценам».

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

События, которые в других фирмах сочли бы примером чрезвычайного трудового

<sup>9</sup> Подробно критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине представлены в рабочей программе дисциплины

энтузиазма, в «Пятерочке» считают чем-то само собой разумеющимся. Так, однажды кто-то, не исключено, что конкуренты с оптовых рынков, поджег два универсама «Пятерочки». Эксперты-строители подсчитали, что на восстановление объекта потребуется два месяца, «пятерочники» же привели магазин в порядок за двенадцать дней. «Наши управленцы — многие из них морские офицеры — просто применили свои знания по спецкурсу „Борьба за живучесть корабля“, который преподается в морских вузах», — объясняет вице-президент компании.

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

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

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

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

Экономить, конечно же, нужно, но не до потери здравого смысла. Так для я распределительного центра в Питере покупается самое дорогое оборудование, нанимаются самые дорогие западные компании для инжиниринговых работ. В компании считают, что грузчик в будущем должен стать высокооплачиваемым специалистом. Это вопрос эффективности и культуры компании. Сейчас грузчик — низкооплачиваемый рабочий — необразованный, пьющий, мотивировать его на хорошую работу крайне сложно. У менеджмента фирмы при этом есть представление об идеальном грузчике: им будет отставной непьющий майор российской армии сорока лет. Только он будет уже называться оператором склада, управлять логистикой с помощью компьютера, а получать будет полторы тысячи долларов.

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

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

Ясно, что соблюдение регламента зависит не от тех, кто его составляет, и даже не от тех, кто следит за его исполнением, а от непосредственных исполнителей. В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбой в «микросхеме» не произошел по вине человеческого фактора.

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

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

В беседе со мной «пятерочники» не устояли и выдали самую интимную подробность своей корпоративной жизни. Недавно в компании прошел особенный обряд. В ранг «посвященных партнеров» за особые заслуги перед компанией были возведены семь человек, среди которых и вице-президенты, и средние менеджеры, и даже секретарша. Церемония проходила с масонской торжественностью в старинном Юсуповском дворце. Претенденты заходили по одному. Там их встречал таинственный человек в звездной мантии. Претенденты преклоняли колени. А он им давал пригубить из двух серебряных кубков поочередно горькое и сладкое питье, зачитывал текст посвящения и награждал золотыми грифонами, усыпанными бриллиантами.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сформулируйте базовые приоритеты «Пятерочки» в формировании дальнейшей стратегии развития. Возможно ли совмещение стандартизации и быстрых изменений?
2. В чем принципиальное различие между организационной культурой и маркетинговой стратегией «Пятерочки» и других торговых сетей («Икеа», «Седьмой континент», «Ашан» и др.) с точки зрения покупателя?
3. Какие противоречия существуют в корпоративных ценностях и практической деятельности компании «Пятерочка»?
4. Сформулируйте набор ценностей и организационных составляющих сети магазинов, которые, по Вашему мнению, могут составить сильную конкуренцию «Пятерочке»?

#### **Критерии оценки решения кейса.**

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

**2. Кейс «Зоны экспортного производства»** (составлено по *Кляйн Н. No Logo. Люди против брендов.* – М.: *Добрая книга, 2003.*)

В 90-х годах безудержные расходы на маркетинг, корпоративные слияния и расширение брендов сопровождалась невиданным доколе сокращением инвестиций в средства производства и сокращениями штатов. Для сокращения издержек глобальные корпорации все чаще переносят производство в страны третьего мира. В Индонезии, Китае, Мексике, во Вьетнаме, на Филиппинах и в других странах появляется все больше зон экспортного производства (ЗЭП). В настоящее время можно говорить о бурном развитии СЭЗ как самостоятельного сектора экономики. Сегодня на Филиппинах существует более 50 экономических зон, где занято около полумиллиона человек. В Китае, заполонившем весь мир своей продукцией, в 124 зонах экспортного производства занято 18 миллионов человек. Вне зависимости от места расположения ЗЭП, можно говорить о крайне тяжелых условиях труда работающих. Рабочий день в среднем составляет от 12 до 16 часов, подавляющее число рабочих – женщины, стиль руководства – полувоенный, работа неквалифицированная, оплата труда ниже прожиточного минимума, отсутствуют гарантии занятости. Общественные организации, занимающиеся трудовыми отношениями, сходятся на том, что для обеспечения прожиточного минимума

в Китае рабочий на конвейере должен получать около 87 центов США в час. В США и Германии, где транснациональные компании закрыли сотни отечественных текстильных фабрик, чтобы перейти на производство в СЭЗ, рабочим швейной промышленности платят в среднем по 10 и 18,5 доллара в час соответственно. Даже при такой экономии на оплате труда международные компании, которые производят самые дорогие бренды в мире, отказываются платить китайским рабочим эти 87 центов (бывает, что рабочим платят и по 13 центов в час). Это во многом происходит благодаря механизмам субподряда: на каждом уровне подряда, субподряда и надомной работы производители торгуются, сбивая друг другу цены, на каждом уровне подрядчик и субподрядчик получают свою часть прибыли. Соответственно, на каждом уровне урезается заработок рабочего. При этом на территории экономических зон фактически не действуют профсоюзы, внутри зоны запрещены демонстрации, пикеты и, даже, групповые дискуссии. Данные примеры показывают, что глобализация не сопровождается распространением, в отличие от товаров, «западных стандартов» в области оплаты труда, его охраны и социальных гарантий.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Чем обусловлено активное перемещение производства из развитых стран в страны третьего мира?
2. Каковы возможные социальные последствия данного процесса?
3. Почему основные зоны экспортного производства открываются именно в Юго-Восточной Азии? Связано ли это со спецификой азиатского менталитета?

**Критерии оценки решения кейса.**

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы

	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.
--	---------------------	---

### 3. **Круглый стол: «Современные тенденции развития управленческой культуры»**

На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ различного типа российских и зарубежных публикаций, интернет-порталов, кейсов организаций, каждый аспирант формирует список наиболее значимых тенденций развития управленческой культуры; разрабатывает аргументацию своего выбора.

Концепция круглого стола: на обсуждения приглашаются специалисты (преподаватели, занимающейся данной проблематикой, HR-специалисты компаний и т.д), внутри группы аспирантов выбирается модератор, который будет организовывать дискуссию. Остальные аспиранты становятся участниками круглого стола. Начинается круглый стол с выступления преподавателя и приглашенных участников, затем сообщения делают участники семинара (мини выступления по 5-7 мин.). Участники излагают собственную точку зрения на ведущие тренды развития управленческой культуры, аргументируют свою позицию, задают вопросы коллегам, коллективно обсуждают тенденции. Итогом дискуссии становится согласованный список тенденция развития управленческой культуры.

Ожидаемый (е) результат (ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «**отлично**» выставляется аспиранту, если он использовал при подготовке к круглому столу дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание иностранных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию.
- оценка «**хорошо**» выставляется аспиранту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры.
- оценка «**удовлетворительно**» выставляется аспиранту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, способен формулировать проблемы, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры.
- оценка «**неудовлетворительно**» выставляется аспиранту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, не способен формулировать проблемы, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

#### **По разделу 2.**

##### **1. Дискуссия «Методы повышения вовлеченности и приверженности персонала. Положительные стороны и опасности корпоративного патриотизма».**

На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ мнений российских и зарубежных HR по вопросам формирования приверженности, вовлеченности и

корпоративного патриотизма, аспиранту необходимо сформулировать и аргументировать свою точку зрения на следующие вопросы: какие этические дилеммы могут возникать при формировании корпоративного патриотизма? Каковы положительные и отрицательные стороны корпоративного патриотизма? Необходимо ли тратить усилия и, возможно, средства на повышение вовлеченности персонала? Аспирантам также необходимо найти примеры из практики организаций, подтверждающие собственную позицию.

Концепция дискуссии: сначала каждый участник дискуссии презентует свое видение проблематики, затем в ходе коллективного обсуждения, аспиранты отбирают и формализуют список проблем. Следующим этапом вырабатывается коллективная позиция по способам их решения. Заключительным этапом дискуссии является определение наиболее эффективных способов повышения вовлеченности и формирования корпоративного патриотизма.

Ожидаемый (е) результат (ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

#### **Критерии оценки:**

- оценка **«отлично»** выставляется аспиранту, если он использовал при подготовке к дискуссии дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, собрал разнообразные примеры из практики управления персоналом, подтверждающими позицию, демонстрирует знание российской и зарубежной HR практики по использованию методов вовлеченности персонала, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию.
- оценка **«хорошо»** выставляется аспиранту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры.
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, способен формулировать проблемы, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры.
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, не способен формулировать проблемы, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

**2. Подготовка докладов или сообщений: «Лояльность персонала: лояльность руководству или лояльность организации?»; «Экономические и социальные последствия научно-промышленных революций»; «Формирование приверженности персонала в японских организациях»; «Специфика вовлеченности персонала в сетевом маркетинге». (Результат оформляются в виде мультимедийной презентации).**

Презентация доклада (сообщения) на семинаре	отлично	Аспирант активно занимался подготовкой презентации, в том числе с использованием оригинальной литературы, глубоко погружен в тему и может ответить на любой вопрос относительно ее содержания. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная, содержит интересные данные и вызывает у присутствующих живой интерес. Выступающим задают дополнительные уточняющие вопросы.
	хорошо	Аспирант занимался подготовкой презентации, владеет темой и может ответить на большинство вопросов относительно ее содержания. Однако материал проанализирован недостаточно глубоко. Сама презентация логически построена, содержит орфографические и стилистические ошибки и вызывает у присутствующих интерес.
	удовлетворительно	Аспирант слабо занимался подготовкой презентации, плохо разбирается в теме и не может ответить на вопросы относительно ее содержания. Сама презентация логически плохо построена, содержит орфографические и стилистические ошибки, не вызывает у присутствующих интереса.
	неудовлетворительно	Аспирант не подготовил презентацию или она не отвечает критериям качества.

### По разделу 3.

#### 1. Кейс: ЗАРУБЕЖНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ В РОССИИ

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

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

Иногда "покупка" западных специалистов для работодателя может стать убыточным проектом. Иностранец не заинтересован в капитализации своего работодателя, его волнует лишь личное продвижение, а работа в России используется, как

трамплин либо достойный способ пересидеть кризис. Исключение составляют те, кто уже несколько лет работает в России, хорошо знает русский язык, оброс связями и проч. Такие нетипичные экспаты не рассматривают свою деятельность на территории России как временную.

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

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

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

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

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

Весьма оригинально о России высказывается южнокорейский менеджер: «Большинство русских сотрудников терпеливы. Несмотря на ту или иную сложную ситуацию, взбучку начальника, стресс, они могут себя контролировать, сдерживать, выслушивать, пусть это и неприятно. Не бывает таких ситуаций, чтобы люди кричали. В России я объездил много городов, изучил русскую культуру, побывал в странах СНГ. И сейчас в разговорах с земляками я всегда защищаю вашу страну, пытаюсь объяснить происходящие в ней события, и даже стал чувствовать себя наполовину русским. Я убеждаю своих партнеров в Корее и в России, что уровень риска будет снижаться, так как благодаря правительству страна становится более предсказуемой. Любопытно, что русские люди с большим сомнением относятся к моим словам». Иногда при этом выходцы из Азии сталкиваются с тем, что по ряду вопросов россияне стали одной из самых либеральных стран. Тот же кореец описывает следующую ситуацию: «Мы с женой испытали шок, когда вскоре после приезда в Россию, увидели в лифте целующуюся пару.

Возможно, в Европе люди так себя и ведут, но в Америке такого точно нет. И в Корее, хотя это не дикая страна, подобно Афганистану, за такое поведение в публичном месте может остановить полицейский и даже оштрафовать. Но я научился справляться с такими ситуациями и больше не краснею».

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

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

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

#### **Вопросы для обсуждения:**

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

#### **Критерии оценки решения кейса.**

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

## 2. Кейс «Европейская женщина и японская корпоративная культура».

Погружение европейца в японскую действительность часто становится болезненным и стрессогенным, т.к. культурный шок оказывается явно ощущаемым. Это можно проиллюстрировать на примере популярного романа бельгийки Амели Нотомб «Страх и трепет»<sup>10</sup>. В основе романа – реальный факт биографии автора, которая родилась в Японии, выросла в Европе, вернулась в Токио, где проработала год в типичной японской компании. Попытки соблюсти традиции и адаптироваться к культуре всякий раз разбивались о стену непонимания, автор раз за разом вынуждена была «терять лицо», осознавая «бездну» культурной дистанции.

*«Нет ничего более естественного для новичка, поступившего на работу в японскую компанию, как начать свою трудовую деятельность с освоения о-тякуми – почетной обязанности разливать чай.*

*Я отнеслась к этому делу очень серьезно – тем более что это была моя единственная обязанность.*

*Вскоре я уже знала вкусы и привычки всех своих начальников. В восемь тридцать утра я должна была подавать черный кофе господину Сайто. В десять утра – кофе с молоком и двумя кусками сахара господину Унадзи. Господину Мидзуно – каждый час по*

<sup>10</sup> Нотомб А. Страх и трепет: Роман/ пер. с фр. Н. Поповой, И. Попова. – М.: Иностранка, Азбука-Аттикус, 2010.

стакану кока-колы. Господину Окаде – в пять часов английский час с облачком молока. Фубуки – зеленый чай в девять утра, черный кофе в полдень, зеленый чай в три часа дня и еще раз черный кофе в семь вечера.

Именно на этом скромном поприще я потерпела первое поражение.

Однажды утром господин Сайто сообщил мне, что вице-президент принимает сегодня в своем кабинете важных гостей из дружественной фирмы:

- Подайте кофе на двадцать человек.

В назначенный час я вошла к господину Омоти с большим подносом и великолепнейшим образом выполнила свою задачу: каждую чашечку я подавала с подчеркнуто скромным видом, низко кланяясь и опустив глаза, произнося при этом самые изысканные и подходящие случаю церемонные выражения...

Несколько часов спустя делегация уехала. И тут все мы услышали громовой голос необъятного господина Омоти:

- Сайто-сан!

Я видела, как мгновенно побледневший господин Сайто вскочил с места и побежал в логово вице-президента. Через стену я слышала гневный ор толстяка.

Из кабинета вице-президента господин Сайто вышел с перевернутым лицом... Но тут он свирепым тоном выкрикнул мое имя.

Я последовала за ним в пустой кабинет. От ярости он даже заикался:

- Вы все испортили! Вы настроили против нас представителей дружественной фирмы! Подавая кофе, вы произносили традиционные японские фразы, которые выдают ваше прекрасное знание языка!

- Но я действительно неплохо говорю по-японски, Сайто-сан.

- Замолчите! Как вы смеете возражать? Господин Омоти крайне недоволен вами. Вы создали отвратительную атмосферу во время приема этой делегации: могут ли нам доверять партнеры, если у нас работает белая женщина, превосходно понимающая японский язык? С этого дня вы больше не говорите по-японски!

Я вытаращила глаза:

- Простите?

- Вы больше не знаете японского языка. Понятно?

- Но ведь меня приняли на работу в вашу фирму только потому, что я знаю японский!

- Мне наплевать. Я приказываю вам забыть японский язык.

- Но это невозможно! Никто не сможет подчиниться такому приказу.

- Сможете, если потребуется. И ваши западные мозги должны это усвоить.<sup>11</sup> ...Итак, я должна была изображать занятость, но при этом делать вид, что не понимаю языка, на котором все говорят вокруг меня. Отныне я молча разносила сотрудникам чай и кофе и не отвечала на их слова благодарности. Никто из них не подозревал о последних распоряжениях, которые мне приходилось выполнять... Церемония о-тякуми, увы, не занимала много времени. И я решила, не испросив на то позволения, разносить почту...

...Я снова схлопотала выговор. На сей раз я и сама понимала, что совершила ужасное преступление – проявила инициативу. Я присвоила чьи-то обязанности, не испросив на то позволения непосредственного начальства. По моей вине штатный разносчик почты, который приходил на работу только после полудня, решил, что его хотят уволить, и был на грани нервного срыва.

- Вы воруете чужую работу. Как вам не стыдно! – совершенно справедливо выговаривал мне господин Сайто.

---

<sup>11</sup> Нотомб А. Страх и трепет: Роман/ пер. с фр. Н. Поповой, И. Попова. – М.: Иностранка, Азбука-Аттикус, 2010. с.15-17.

*Я была просто в отчаянии – придется распрощаться с такой многообещающей карьерой. Кроме того, снова вставал вопрос: чем же мне теперь заняться?*

*И тут меня осенила идея, которая показалась мне спасительной: путешествуя с письмами по предприятию, я заметила, что в каждом помещении висит множество всевозможных календарей, но передвижной красный квадратик чаще всего стоит на просроченной дате или на прошлом месяце. На сей раз я не забыла испросить разрешения у своего шефа:*

*- Господин Сайто, а можно мне следить за календарями?*

*Он неосмотрительно ответил согласием. И я снова обрела каждодневное занятие».<sup>12</sup>*

### **Вопросы для обсуждения:**

Проанализируйте кейс по корпоративной культуре и организационному поведению в японской компании и ответьте на вопросы:

1. Как вы можете прокомментировать данную ситуацию?
2. Как бы вы охарактеризовали специфику организационной культуры японской корпорации, опираясь на известные вам модели?
3. О чем говорит такая бурная реакция японцев на действия иностранки в японской корпорации?
4. Можно ли на основании представленной информации сделать выводы о нормах и ценностях данной организации?

### **Критерии оценки решения кейса.**

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе

<sup>12</sup> Нотомб А. Страх и трепет: Роман/ пер. с фр. Н. Поповой, И. Попова. – М.: Иностранка, Азбука-Аттикус, 2010. с. 23-26.

	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

**3. Практическое задание: проведение позиционирования указанных стран (на основании моделей Г. Хофштеде, Ф. Тромпенаарса – Ч. Хэмпден-Тернера).**

Аспирант заполняет таблицы и дает краткие характеристики стран по выделенным параметрам.

*Модель Г. Хофштеде*

страна	Дистанция власти	Индивидуализм - коллективизм	Избегание неопределенности	Мужественность - женственность
США				
Франция				
Япония				
Швеция				
Китай				
Арабские страны				
Германия				
Россия				

*Модель Тромпенаарса Ф.- Хэмпден-Тернера Ч.*

страна	Параметр р 1	Параметр р 2	Параметр р 3	Параметр р 4	Параметр р 5	Параметр р 6	Параметр р 7
США							
Франция							
Япония							
Швеция							
Китай							
Арабские							

страны							
Германия							
Россия							

- Параметр 1. – «универсализм - партикуляризм»;
- Параметр 2. – «ориентация на достижение – ориентация на статус»;
- Параметр 3. – «диффузность - специфичность»;
- Параметр 4. – «индивидуализм - коллективизм»;
- Параметр 5. – «эмоциональность - нейтральность»;
- Параметр 6. – «отношение ко времени»;
- Параметр 7. – «отношение к окружающей среде».

#### **Критерии оценки:**

- оценка «**зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания смог продемонстрировать знание основных моделей деловой культуры; умение применять полученные знания для анализа стран.
- оценка «**не зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания не смог продемонстрировать знание основных моделей деловой культуры; умение применять полученные знания для анализа стран.

#### **4. Семинар-пресс-конференция «Особенности российской деловой культуры и модели управления: почему нас опасаются иностранцы».**

Концепция семинара-пресс-конференции. Семинар-пресс-конференция является одной из разновидностей семинара-обсуждения докладов. Аспиранты разбиваются на группы: «российские бизнесмены» и «иностранцы партнеры». Выбираются несколько стран-партнеров. По каждой из выбранных стран для анализа национальных особенностей российской деловой культуры преподавателем назначается группа аспирантов (2-3 человека) в качестве экспертов, группа «российских бизнесменов» должна быть более многочисленна. Они всесторонне изучают проблему и выделяют докладчика для изложения тезисов по особенностям управления персоналом и организациями в целом в России. После первого доклада участники семинара задают вопросы, на которые отвечают докладчик и другие члены экспертной группы. Вопросы и ответы составляют центральную часть семинара. На основе вопросов и ответов разворачивается творческая дискуссия, итоги которой подводят сначала докладчик, а затем преподаватель. Аналогичным образом обсуждаются и другие страны. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения темы, оценивает работу экспертных групп, определяет задачи самостоятельной работы.

Ожидаемый (е) результат (ы): научить аспирантов проводить самостоятельный анализ систем управления персоналом в различных социокультурных средах; четко формулировать и лаконично излагать специфику деловой культуры выбранной страны; овладеть навыками ведения дискуссии: постановки и ответов на вопросы.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «**зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания смог продемонстрировать навыки и умения самостоятельного анализа систем управления организацией в различных социокультурных средах; формулировки и изложения особенностей управления деловой культурой; продемонстрировал навыки ведения научной дискуссии.

- оценка «не зачтено» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания не смог продемонстрировать навыки и умения самостоятельного анализа систем управления организациями в различных социокультурных средах; не продемонстрировал навыки ведения научной дискуссии.

#### **5. Практическое задание: Глобализация бизнеса и ее социальные последствия («Мозговой штурм»)**

Концепция мозгового штурма: аспирантам предлагается тема для обсуждения «Глобализация бизнеса и ее социальные последствия». Каждый из участников мозгового штурма должен высказать свои мысли, идеи по теме. Модератор из числа аспирантов фиксирует все высказывания на доске, не дает возможности участникам штурма их комментировать. Допускаются уточнения высказываний, если они кажутся вам неясными (в любом случае записывайте идею так, как она прозвучала из уст участника). Когда все идеи и суждения высказаны, нужно повторить, какое было дано задание, и перечислить все, что записано со слов участников. После завершения «мозговой штурма», необходимо обсудить все варианты ответов, выбрать главные и второстепенные.

Ожидаемый (е) результат (ы): научить аспирантов обсуждать спорные/дискуссионные вопросы; повысить мотивацию неактивных аспирантов; сформировать банк идей для последующей работы, обсуждения.

##### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется аспиранту, если он активно участвовал в мозговом штурме, оценке результатов.

- оценка « не зачтено» выставляется аспиранту, если он не проявил активности в проведении и оценке результатов мозгового штурма.

#### **Задания для промежуточной аттестации студентов:**

Промежуточная аттестация. Экзамен ставится на основе выполнения 2-х типов заданий: защиты научно-исследовательского проекта и ответа на вопросы.

**А. Научно-исследовательский проект** (выполняется индивидуально). Примерные темы научно-исследовательских проектов (окончательная тема и ее детализация утверждаются совместно с преподавателем):

16. Управленческая культура и ее развитие в современных организациях.
17. Организационная культура как фактор мотивации персонала.
18. Морально-этическая компонента управленческой культуры.
19. Государство как агент формирования управленческой культуры.
20. «Теневая» сторона корпоративной социальной ответственности.
21. Научно-технологические революции и их социальные последствия.
22. Корпоративный патриотизм vs национальный патриотизм.
23. Деловые культуры в международном бизнесе.
24. Религия и ее влияние на формирование управленческой культуры.
25. Российская модель управления: между западом и востоком.
26. Управленческая культура в международных командах.
27. Глобализация бизнеса – унификация или разнообразие моделей управления?
28. Управление и лидерство в разных культурах.
29. Кросскультурные коммуникации: как понять друг друга и вести бизнес эффективно.
30. Стратегемы Сунь Цзы и управленческая культура.

### Оценка научно-исследовательского проекта:

Зачтено	Исследование носит инновационный характер. Автор четко сформулировал проблему. Гипотезы. Объект и предмет исследования. Исследование базируется на системном анализе отечественной и зарубежной литературы по рассматриваемой проблематике. Отчет по исследованию логически выстроен правильно и написан хорошим научным языком. Аспирант демонстрирует свободное владение понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию. Выводы и рекомендации полны, структурированы.
Не зачтено	Исследование представляет собой компиляцию уже известных фактов и заимствованных идей. Отчет по исследованию логически выстроен неграмотно и написан с грубыми стилистическими и орфографическими ошибками. Аспирант не владеет понятийным аппаратом дисциплины, не правильно ссылается или не ссылается на необходимые источники, не ориентируется в проблеме. Выводы и рекомендации не полны и не структурированы. В отчете имеются существенные элементы некорректно оформленных заимствований (плагиата).

### Б. Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации:

36. Управленческая культура и ее формирование.
37. Понятие культуры. Экономическое поведение и культура.
38. Влияние деловой культуры на модель управления.
39. Государство и технологии управления.
40. Экономические факторы макросреды организации.
41. Маркетинговая концепция управления организацией.
42. Социокультурное окружение организации.
43. Интернационализация бизнеса и глобализация конкуренции в современных условиях.
44. Социальная ответственность бизнеса.
45. Проектирование организации. Организационные структуры.
46. Жизненный цикл организации и управленческая культура.
47. Формирование имиджа и репутации фирмы.
48. Организационная культура и управление ею.
49. Типологии организационных культур.
50. Кодекс корпоративного поведения.
51. Организация как социотехническая система.
52. Влияние технологии на управленческую культуру.
53. Приверженность персонала организации.
54. Вовлеченность персонала и корпоративный патриотизм.
55. Современные факторы мотивации трудовой деятельности.
56. Международные аспекты функционирования современной организации.
57. Деловые культуры в международном бизнесе.
58. Типологии деловых культур.
59. «Западная» модель менеджмента.
60. «Восточная» модель менеджмента.
61. Формирование международных команд в поликультурной организации.
62. Стейкхолдерская модель организации.

63. Российская деловая культура: исторические и культурные корни.  
 64. Современная российская деловая культура.  
 65. Управленческая культура советских и современных российских организаций.

**Критерии оценки ответов на экзамене:**

Отлично	В ответе аспирант не только излагает материалы источников, но и обосновывает свои собственные суждения о предмете. Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие ответы на вопросы, а также на дополнительные вопросы.
Хорошо	В ответе аспирант только излагает материалы источников без своих комментариев. Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие ответы на вопросы, а также на часть дополнительных вопросов.
Удовлетворительно	В ответе аспирант излагает только часть материалов источников без своих комментариев. Наблюдаются проблемы с логикой построения ответа. Могут содержаться ошибки в использовании специфической лексики. Аспирант не отвечает на дополнительные вопросы.
Неудовлетворительно	В ответе отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на дополнительные и основные вопросы.

**Литература**

**Основная литература:**

Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

Аузан А. А. Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014

Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур: учебное пособие. – М.: «Дело» РАНХиГС, 2012.

Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.

Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007.

**Дополнительная литература:**

Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2018.

- Белбин М. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу / пер. с англ. 3-е изд. – М.: Кивитс, 2009.
- Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. – М.: Проспект, 2014.
- Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001
- Гринфилд А. Радикальные технологии: устройство повседневной жизни. М., 2018.
- Дафт Р. Организационная теория и дизайн. – СПб.: Питер, 2013.
- Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры/ Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. <https://b-ok.cc/book/581384/0741ad>
- Кондрашова Т.В. Восприятие российской деловой культуры французскими и российскими менеджерами // Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент. № 1 , 2010. С. 26-60
- Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
- Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999.. <https://b-ok.cc/book/2692555/460d49>
- Льюис Р. Столкновение команд. Успешное управление международной командой. – М.: Инфотропик Медиа, 2013
- Льюис Р. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г. Российская деловая культура: воздействие на модель управления: Учебное пособие. – М.: «Дело» РАНХиГС, 2013. - 1 экз. <https://b-ok.cc/book/2913097/df078c>
- Нуруллина Г. Исламская этика бизнеса. – М.: УММА, 2004. <https://b-ok.cc/book/2477024/c48bba>
- Портер М., Такеути Х., Сакакибара М. Японская экономическая модель. Может ли Япония конкурировать? Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. <https://b-ok.cc/book/2041459/3870b9>
- Прохоров А.П. Русская модель управления. – М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2013.
- Райнерт Э. Как богатые страны стали богатыми, и почему бедные страны остаются бедными/ Пер. с англ. Н. Автономовой, под науч. ред. В. Автомова. - М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015- 2017.
- Рифкин Дж. Третья промышленная революция: Как горизонтальные взаимодействия меняют энергетику, экономику и мир в целом. – М.: Альпина нон-фикшн, 2014. <https://b-ok.cc/book/4988584/ca29e5>
- Сканави А.А. Бизнес-этикет в арабских странах. – М.: КНОРУС, 2010.
- Терборн. Й. Мир: Руководство для начинающих / пер. с англ. Е. Горбуновой, Л. Титаренко; под науч. ред. С.М. Гавриленко. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015.
- Триандис Г. Культура и социальное поведение: учебное пособие / Пер. с англ. – М.: ФОРУМ, 2007.
- Шейн Э. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2012. <https://b-ok.cc/book/1145153/1fa9b9>
- Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. – М.: Новости, 2000.
- Щербина В.В. Развитие деловых организаций: Теоретические модели и проблемы практического применения: учеб. пособие – М.: РГГУ, 2010. Щербина В.В. Рационализирующие, диагностические, управленческие социальные технологии. – М.: Новый хронограф, 2018.

## Литература на иностранных языках<sup>13</sup>

Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations: Sage Publications, 2001.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997) Riding the waves of culture. Brealey Publications.

House R., Hanges P. Cultural Influences on Leadership and Organizations. Project GLOBE \\\ Advances in Global Leadership. 1999.

Lewis R. The Cultural Imperative: Global Trends in the 21<sup>st</sup> Century. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 2003.

### Интернет-ресурсы:

Портал «Социология, экономика, менеджмент». Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/>

Журнал «Российский журнал менеджмента». Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/rjm/>

Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/>

Ведущий портал о кадровом менеджменте HRM.RU. Режим доступа: <http://www.hrm.ru/>

Журнал «Работа с персоналом». Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>

Международная социальная сеть менеджеров кадровых служб <http://www.hrworld.com>

### Дисциплина «Социальное прогнозирование»

Дисциплина «Социальное прогнозирование» относится к блоку вариативных дисциплин, дисциплин по выбору обучающихся по направленности (профилю) –

Социология управления.

#### Перечень формируемых компетенций

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
способность использовать механизмы прогнозирования и проектирования инновационного развития социальных систем (ОПК-6)	Знать: современные методы социального прогнозирования, их возможности и ограничения УМЕТЬ: использовать современные социологические методы исследования, социальные технологии, методы социального проектирования и прогнозирования для формирования рекомендаций, предложений в планы развития социальных систем разных уровней
владение методологией теоретических и экспериментальных исследований в области социологии управления (ПК 1);	ВЛАДЕТЬ: навыками анализа методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач в процессе исследования социальных механизмов и способов управленческого воздействия на общество и его отдельные сферы, социальные группы и организации. УМЕТЬ: при решении исследовательских и

<sup>13</sup> Источники доступны через институциональную подписку МГУ на агрегаторы научной литературы EBSCO и JSTOR

	практических задач в предметном поле социологии управления генерировать новые идеи, поддающиеся операционализации исходя из наличных ресурсов и ограничений
способность адаптировать результаты современных социологических исследований для решения широкого круга социальных проблем, возникающих в деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, в процессе реализации государственной политики (ПК 4)	УМЕТЬ: адаптировать результаты современных социологических исследований для решений проблем организаций разного типа и сферы деятельности
способность использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций (ПК 5).	ЗНАТЬ: результаты наиболее значимых отечественных и международных исследований социального управления на государственном и организационном уровнях, внедрения которых в общественную практику привело к положительным социальным эффектам ВЛАДЕТЬ: методами и социальными технологиями совершенствования функционирования социальных институтов современного общества, в т.ч. методами социального прогнозирования УМЕТЬ: выявлять проблемные зоны в системах социального управления государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, проводить социальную диагностику организаций

### Перечень используемых оценочных средств.<sup>14</sup>

**1. Устный опрос.** Преподаватель ставит аспирантам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

#### Вопросы для самоконтроля и повторения

В чем суть понятий «прогноз», «прогнозирование», «прогностика»?

Охарактеризуйте тематику современного социального прогнозирования. С чем она связана?

Почему социальное прогнозирование носит комплексный, междисциплинарный характер? Соотнесите понятия «прогноз», «программа», «проект», «план» с категорией социального управления.

Приведите по одному примеру различных типов и видов прогноза.

С чем связано распространение краткосрочных прогнозов в социальной сфере?

Почему последним этапом прогнозного цикла вновь выступает предпрогнозная ориентация?

Обоснуйте возможность использование компьютерного моделирования социальных процессов.

Что есть социальная диагностика как исходный пункт социального прогнозирования и социального проектирования и как инструмент для обоснования

<sup>14</sup> Подробно критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине представлены в рабочей программе дисциплины

соответствующих управленческих решений? На какие вопросы она может ответить? Почему так важно четкое целеполагание, предельно конкретная постановка задач перед проведением каждой работы по социальной диагностике?

Покажите (на примере социальной диагностики развития человеческого потенциала) смысл, плюсы и минусы интегральных оценок.

Каковы информационные возможности социальной диагностики в России? Почему возникает необходимость в совмещении статистических, организационных, мониторинговых специально организованных баз данных с результатами целевых социологических исследований?

Приведите примеры гипотез прогностического исследования.

Сформулируйте проблемы и проблемную ситуацию в конкретном примере прогностического исследования.

Сформулируйте проблемную ситуацию по избранной проблеме. Как поисковый характер прогноза влияет на формулировку?

В чем отличие поискового и нормативного прогноза?

Каким образом задают параметры оценки ситуации в условиях неопределенности целей поискового прогнозирования?

Какие методы анализа когнитивных карт можете выделить? В чем особенности их применения?

В чем специфика прогнозирования организационных изменений?

Выделите и охарактеризуйте основные направления прикладного системного анализа

Перечислите основные составляющие диагностической модели.

В чем специфика методов изучения общественного мнения?

Перечислите основные этапы разработки проекта

Выделите основные факторы снижения проектного риска

Какие подходы существуют при оценке качества прогноза?

#### Критерии оценки:

Вид работы	Оценка	Описание критериев оценки
Устный опрос	отлично	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной и дополнительной литературы, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал и демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных, управленческих реалий. Принимает участие в подготовке и обсуждении докладов, демонстрирует способность к самостоятельной работе.
	хорошо	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной литературы, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных, управленческих реалий.
	удовлетворительно	Аспирант демонстрирует фрагментарные знания основной и рекомендованной литературы и/или принимает участие в обсуждении. На занятиях ведет себя откровенно пассивно.

	неудовлетворительно	Аспирант не готовится и не принимает участия в работе.
--	---------------------	--

## 2. Темы рефератов

1. Когнитивный подход к моделированию социальных систем: особенности и направления использования.
2. Социологические методы построения диагностических моделей: возможности и ограничения
3. Моделирование социологических исследований
4. Диагностика и построение моделей социальных процессов: современное состояние и перспективы развития
5. Возможности и ограничения использование big data в социальном прогнозировании.
6. Проектирование социальных изменений
7. Современные методы социального прогнозирования: от форсайта до предикативного краудсорсинга
8. Социальные проекты и их значение
9. Проекты внедрения нововведений
10. Ошибки прогнозирования

## 3. Темы эссе

1. Комплексный анализ системы здравоохранения, основные показатели ее прогнозирования
2. Программно-целевой метод в социальном прогнозировании. Особенности разработки и применения
3. Комплексный анализ системы образования, основные показатели ее прогнозирования
4. Прогнозирование доходов населения
5. Социальное прогнозирование и механизм рыночного регулирования
6. Прогнозирование развития образования
7. Система показателей социального развития их использование в прогнозировании
8. Особенности социального прогнозирования на территориальном уровне
9. Прогнозирование уровня и качества жизни
10. Место социального прогнозирования в системе управления
11. Цели и задачи социальной политики государства
12. Прогнозирование демографического развития
13. Государственные социальные прогнозы

## Критерии оценки эссе/ реферата

Эссе/ реферат	отлично	Эссе/ реферат написано (ы) в соответствие со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Аспирант показал глубокое погружение в тему, сформулировал и обосновал собственную точку зрения на проблемы. Эссе/реферат логически выстроено, стилистически грамотно, содержит разнообразные примеры из практики/теории, подтверждающие
---------------	---------	---

		ВЫВОДЫ.
	хорошо	Эссе/реферат написано(ы) в соответствие со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Аспирант показал недостаточно глубокое погружение в тему, в формулировке собственной точки зрения присутствуют отдельные недостатки. Эссе/ реферат логически выстроено, стилистически
	удовлетворительно	Присутствует нарушение структуры эссе/реферата. Аспирант демонстрирует поверхностное знание и понимание темы; не сформулировал собственную точку зрения. Эссе/ реферат содержит стилистические и орфографические ошибки.
	неудовлетворительно	Эссе/ реферат не раскрывает содержание проблемы и/или является плагиатом

### 1. Дискуссия «Оценка рисков при построении прогнозов».

На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ мнений российских и зарубежных специалистов по вопросам направлений и учета влияния различных факторов, позволяющих идентифицировать риски, аспиранту необходимо сформулировать и аргументировать свою точку зрения на следующий вопрос: какой информации необходимо и достаточно для формирования прогноза? Как идентифицировать потенциальные риски и угрозы? Как планировать многовариантно? Предложить возможные способы их решения. Аспирантам также необходимо найти примеры из практики организаций, подтверждающие позицию.

Концепция дискуссии: сначала каждый участник дискуссии презентует выделенные им риски, затем в ходе коллективного обсуждения, аспиранты отбирают и формализуют список рисков. Следующим этапом вырабатывается коллективная позиция по способам их решения. Заключительным этапом дискуссии является определение наиболее эффективных способов формирования прогноза.

Ожидаемый (е) результат (ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

#### Критерии оценки участия в дискуссии

Участие в дискуссии	отлично	оценка « <b>отлично</b> » выставляется аспиранту, если он использовал при подготовке к дискуссии дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, собрал
---------------------	---------	---

		разнообразные примеры из практики управления персоналом, подтверждающими позицию, демонстрирует знание российской и зарубежной HR практики по использованию социальных сетей, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию.
	хорошо	- оценка «хорошо» выставляется аспиранту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры
	удовлетворительно	- оценка «удовлетворительно» выставляется аспиранту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, способен формулировать проблемы, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры.
	неудовлетворительно	оценка «неудовлетворительно» выставляется аспиранту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, не способен формулировать проблемы, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

**Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации (зачета):**

1. Определение социального прогнозирования.
2. Виды социального прогнозирования и их характеристика.
3. Концепция будущего как категория социальной прогностики.
4. Развитие представлений о будущем на ранних стадиях существования.
5. Религиозные, утопические и философско-исторические корни теории прогнозирования.
6. Социальное прогнозирование на рубеже XIX—XX столетий.
7. Современный этап развития исследований будущего.
8. Постановка задачи исследования и разработка его плана.
9. Изучение и анализ прогностической информации.
10. Формирование прогноза.
11. Процедуры верификации прогноза.
12. Оформление результатов прогноза и представление их «заказчику».
13. Сущность и функции моделирования.
14. Требования, предъявляемые к прогностическим моделям.

15. Метод сценариев.
16. Эвристические методы.
17. Экономико-математические методы.
18. Методы экстраполяции.
19. Метод анализа социально-экономических и социально-политических факторов.
20. Требования, предъявляемые к информационной базе в прогнозировании.
21. Основные типы информации и источники ее получения.
22. Сущность и область применения экспертных оценок.
23. Подбор экспертов и формирование экспертных групп.
24. Определение групповых оценок на основе оценок отдельных экспертов.
25. Многомерные методы статистики в прогнозировании.
26. Статистические методы прогнозирования.
27. Социальная диагностика.
28. Социальное предвидение.
29. Основные виды и типы прогнозов
30. Классификация методов прогнозирования. Особенности использования отдельных методов в социальном прогнозировании
31. Система показателей прогнозирования
32. Методологические основы социального прогнозирования
33. Прогностический процесс, его основные этапы
34. Организация государственного прогнозирования социального развития
35. Нормативно-правовая база социального прогнозирования
36. Социальные нормы и нормативы, их использование в прогнозировании социального развития
37. Роль прогнозирования в государственном управлении и хозяйственной системе.
38. Циклы в динамике социально-экономических систем.
39. «Длинные волны» Кондратьева Н.Д.
40. Законодательство РФ о государственном прогнозировании.
41. Классификация основных методов прогнозирования.
42. Основные вопросы, на которые следует получить ответы в ходе подготовки сценария развития прогнозируемого объекта.
43. Определение сценарных параметров (индикаторов состояния) прогнозируемого объекта.
44. Существенные факторы, влияющие на объект прогнозирования.
45. Сфера применения метода исторических аналогий.
46. Метод экстраполяции тренда.
47. Особенности метода эконометрического моделирования.
48. Прогнозирование идеальных ситуаций. Последовательность операций нормативного прогноза. Выработка рекомендаций для управления.
49. Методика прогнозного поиска.
50. Прогностика и прогнозирование. Предвидение и преуказание.
51. Основные принципы и методы социального прогнозирования. Параметры прогнозов. Типология прогнозов.
52. Инструментарий прогнозирования. Основные этапы разработки прогнозов.
53. Негативные и позитивные прогнозы тенденций мирового социально-экономического развития.

**Критерии оценки ответов на зачете:**

Ответ зачете	на	Зачтено	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие ответы на вопросы, а также на
		Не зачтено	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на дополнительные вопросы

## Ресурсное обеспечение

### Основная литература

- Бестужев-Лада И.В. Прогнозное обоснование нововведений. – М.: Наука, 1997 .
- Бестужев-Лада И.В., Наместникова Г.А. Социальное прогнозирование: Курс лекций. – М.: Педагогическое общество России, 2002. <https://b-ok.cc/book/727660/74f1ca>
- Впереди XXI век: перспективы, прогнозы, футурологи : Антол.соврем.клас.прогностики,1952-1999. / Ред.-сост.и авт.предисл.И.В.Бестужев-Лада. - М. : Academia, 2000.
- Лапин Н.И. Теория и практика инновации. - М., 2008, 2010
- Петров В.М. Социальная и культурная динамика: методология прогнозирования. Информационный подход. – М.:URSS, 2013
- Пригожин А.И. Методы развития организации. М, 2003, 2017
- Цыгичко В.Н. Прогнозирование социально-экономических процессов. – М.:URSS, 2009

### Дополнительная литература

- Андреев А.Л. Перспектива инновационного развития России глазами научно-технической интеллигенции // Социологические исследования. 2011. № 6. С. 66-76.
- Бестужев-Лада И.В. Социальный прогноз и социальное нововведение // Социологические исследования. 1990. № 8. С. 86-92. – 1шт.
- Бхаргава,Рохит Не очевидно : как выявлять тренды раньше других. / Рохит Бхаргава ; пер. с англ. Оксаны Медведь. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.
- Варшавский А. Е. Проблемные инновации: риски для человечества. Экономические, социальные и этические аспекты. – Издательство ЛЕНАНД. Москва, 2014
- Вертакова Ю. В., Алпеева Е. А., Рябцева И. Ф. Прогресс и инновации: анализ системной взаимообусловленности: монография. – М., ИНФРА-М, 2013, 2016
- Грищенко А.И., Глушак О.В. Современные методические подходы к классификации инноваций // Вопросы экономики и права. 2011. № 1. С. 111-113.
- Грэхэм Л. Р. Сможет ли Россия конкурировать? История инноваций в царской, советской и современной России. Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- Гурков И. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий / И. Гурков. – М.: ТЕИС, 2003.
- Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века / Питер Друкер ; пер. с англ. Наталии Макаровой. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- Капица С.П., Курдюмов С.П., Малинецкий Г.Г. Синергетика и прогнозы будущего. М., 2003.
- Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры. М.:Юрайт, 2019 <https://biblio-online.ru/book/bolshie-cikly-konyunktury-izbrannye-raboty-437540>
- Кондратьев Н., Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды. М.: Экономика, 2015.

Коротаев А.В., Халтурина Д.А., Малков А.С., Божевольнов Ю.В., Кобзева С.В., Зинькина Ю.В. Законы истории. Математическое моделирование и прогнозирование мирового и регионального развития. –М.: URSS, 2010, 2018.

Коттер Дж. П. Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире. Пер. с англ. – Издательство Олимп-Бизнес. Москва, 2014, 2015.

Кристенсен К. М. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

Кристенсен К. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

Кристенсен К. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2008.

Н.Я. Мазлумянова К МЕТОДОЛОГИИ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЙ <http://rc-analitik.ru/file/%7B4e90384b-4441-457c-b3e1-72a843bda6bf%7D>

Орехов В.Д. Прогнозирование развития человечества с учетом фактора знания. – М.: Москва, 2017

Патрушев, В.В. Введение в теорию социальных технологий / В. И. Патрушев ; Рос. гос. соц. ун-т [и др.]. - М. : Икар, 2018

Полтерович В.М. Гипотеза об инновационной паузе и стратегия модернизации // Вопросы экономики / В.М. Полтерович, 2009, №6. - С. 4-22.

Пригожин, А.И. Управленческие идеи : Вы какое положение на рынке хотите занять? Как для этого должна измениться ваша организация?. / А. И. Пригожин. - М. : URSS : ЛЕНАНД, 2015

Путеводитель по методологии организации, руководства и управления : хрестоматия по работам Г. П. Щедровицкого. / [сост. А. П. Зинченко, при участии Г. А. Давыдовой и др.]. - М. : Альпина Паблишер, 2012.

Рабочая книга по прогнозированию / Отв. ред. И.В. Бестужев-Лада. – М.: Мысль, 1982. <https://b-ok.cc/book/2076220/b82224>

Стратегия модернизации российской экономики / [Н. А. Волчкова и др.] ; под ред. В. М. Полтеровича. - СПб. : Алетейя, 2010.

Фраймут Й. Страх в работе менеджеров. Психология и инновационный менеджмент. Пер. с нем. – Издательство Гуманитарный центр. Харьков, 2013.

Харин А. А., Рождественский А. В., Коленский И. Л., Харин А. А. мл. Управление развитием инновационной деятельности в регионах России. – Издательство ИНФРА-М. Москва, 2015.

Хау, Джефф Краудсорсинг : коллектив. разум - будущее бизнеса : пер. с англ.. / Джефф Хау. - М. : Сбербанк, 2012.

Шевченко Т. Развитие в условиях неопределенности: прогнозирование и сценарный подход // Исследовательский центр Аналитик. Режим доступа: <http://rc-analitik.ru/file/%7B715f0f93-4a05-42e7-8ee8-5b8cef1a8709%7D>

Шумаев В.А. Управление инновациями: состояние, теория, практика : монография. / Шумаев В. А. ; Моск. ун-т им. С. Ю. Витте. - М. : МУ им. С. Ю. Витте, 2015.

Юрасова М.В. Управленческое консультирование: социологические методы и технологии. М., Наука, 2001.

#### **Интернет-ресурсы:**

<http://journal.socio.msu.ru/> - журнал «Социология»

<http://www.nir.ru/socio/scipubl/socjour.htm> - «Социологический журнал»

<http://www.nir.ru/socio/scipubl/socis.htm> - «Социологические исследования» (социс)

[www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – портал по социологии, экономике и менеджменту

www.biblioclub.ru - Сайт электронной библиотеки.  
 www.znaniyum.com - Сайт электронной библиотеки.  
 http://www.isras.ru/ - институт социологии РАН.

### Дисциплина «Управление в социальной сфере»

**Дисциплина «Управление в социальной сфере» относится к блоку вариативных дисциплин, дисциплин по выбору обучающихся по направленности (профилю) –  
 Социология управления.**

#### **Перечень формируемых компетенций:**

<b>Формируемые компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>
способность определять перспективные направления развития и актуальные задачи исследований в фундаментальных и прикладных областях социологии на основе изучения и критического осмысления отечественного и зарубежного опыта (ОПК-4)	<b>ЗНАТЬ:</b> актуальные зарубежные и отечественные фундаментальные и прикладные исследования в области социологии управления, в т.ч. современные подходы и инструменты управления в социальной сфере
способность самостоятельно проводить научные социологические исследования с использованием современных методов моделирования процессов, явлений и объектов, математических методов и инструментальных средств (ОПК-5)	<b>УМЕТЬ:</b> применять современные методы исследования в самостоятельной научно-исследовательской деятельности, в т.ч. при проведении исследований (отдельных этапов) для совершенствования систем управления социальной сферой (на макро и микро уровнях).
владение методологией теоретических и экспериментальных исследований в области социологии управления (ПК 1);	<b>ВЛАДЕТЬ:</b> навыками анализа методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач в процессе исследования социальных механизмов и способов управленческого воздействия на общество и его отдельные сферы, социальные группы и организации. <b>УМЕТЬ:</b> при решении исследовательских и практических задач в предметном поле социологии управления генерировать новые идеи, поддающиеся операционализации исходя из наличных ресурсов и ограничений
способность адаптировать и обобщать результаты современных социологических исследований для целей преподавания социальных дисциплин в высших учебных заведениях (ПК 3)	<b>УМЕТЬ:</b> обобщать результаты современных социологических исследований для целей преподавания социальных дисциплин в высших учебных заведениях
способность адаптировать результаты современных социологических исследований для решения широкого круга социальных проблем, возникающих в деятельности	<b>ЗНАТЬ:</b> результаты наиболее значимых отечественных и международных исследований социального управления <b>УМЕТЬ:</b> адаптировать результаты современных

государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, ив процессе реализации государственной политики (ПК 4)	социологических исследований для решения широкого круга социальных проблем, возникающих в деятельности предприятий социальной сферы и в процессе реализации социальной политики
---	---

### Перечень используемых оценочных средств<sup>15</sup>.

**1. Устный опрос.** Преподаватель ставит аспирантам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

#### Критерии оценки:

Вид работы	Оценка	Описание критериев оценки
Устный опрос	отлично	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной и дополнительной литературы, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал и демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных, управленческих реалий. Принимает участие в подготовке и обсуждении докладов, демонстрирует способность к самостоятельной работе.
	хорошо	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной литературы, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных, управленческих реалий.
	удовлетворительно	Аспирант демонстрирует фрагментарные знания основной и рекомендованной литературы и/или принимает участие в обсуждении. На занятиях ведет себя откровенно пассивно.
	неудовлетворительно	Аспирант не готовится и не принимает участия в работе.

### 2. Тест

- 1) Современная реформа здравоохранения в РФ предусматривает:
  - a) постепенное замещение бюджетного финансирования страховым;
  - b) сокращение объема платных медицинских услуг;
  - c) развитие системы добровольного медицинского страхования.
- 2) Реформа в сфере образования, проводимая в РФ, предусматривает:
  - a) развитие системы образовательных кредитов;
  - b) унификацию учебных программ;
  - c) развитие платных форм обучения.
- 3) Какое из предложенных утверждений не соответствует характеристике современной реформы социальной политики РФ:
  - a) в ходе реформы предусмотрен переход от распределительной пенсионной системы к комбинированной схеме пенсионного обеспечения;
  - b) реформа предусматривает сокращение социальных обязательств на федеральном уровне и замену натуральных льгот денежной компенсацией;

<sup>15</sup> Подробно критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине представлены в рабочей программе дисциплины

- с) реформа направлена на укрепление государственной монополии в социальной сфере и развитие патерналистских принципов социального управления.
- 4) Последствиями монетизации льгот являются:
  - а) унификация системы социальной защиты;
  - б) рост регионального неравенства в доходах населения;
  - с) институционализация региональной дифференциации по возможностям проведения социальной политики.
- 5) Для консервативной модели социальной политики характерны:
  - а) государственные гарантии в удовлетворении базовых социальных потребностей;
  - б) универсализм;
  - с) выраженная социальная дифференциация.
- 6) Какое из утверждений не является верным:
  - а) НКО обеспечивают посредничество между обществом и властью, их деятельность не регламентируется государством;
  - б) социальный популизм базируется на отсутствии экономической ответственности за выполнение предлагаемых социальных решений;
  - с) этатизм означает огосударствление социальной сферы, ее отдельных отраслей и учреждений.
- 7) В основе концепции социального рыночного хозяйства лежат следующие принципы:
  - а) государственный патернализм;
  - б) личная свобода;
  - с) социальная справедливость и экономическая дееспособность.
- 8) Особенности социальной практики НКО являются:
  - а) адресность;
  - б) отсутствие ресурсных ограничений;
  - с) способность к инновациям.
- 9) Какое из следующих утверждений не является характеристикой организаций III сектора социальной сферы:
  - а) организация специализируется на обслуживании платежеспособного спроса;
  - б) деятельность организаций осуществляется публично;
  - с) успешность деятельности не может быть оценена только экономическими показателями.
- 10) К социальным льготам и пособиям, предоставляемым в РФ на федеральном уровне, относятся:
  - а) льготы многодетным семьям на первоочередное предоставление жилья;
  - б) «материнский капитал»;
  - с) льготы ветеранам войны по оплате услуг ЖКХ.
- 11) К аналитико-диагностическим технологиям социального менеджмента относятся:
  - а) социальная экспертиза;
  - б) социальный патронаж;
  - с) социальное прогнозирование.
- 12) Субъектами благотворительной практики являются:
  - а) государство;
  - б) частные лица;
  - с) коммерческие организации.
- 13) Деятельность коммерческих организаций в социальной сфере направлена на:
  - а) обеспечение принципа доступности услуг;
  - б) реализацию принципа сбалансированности экономической эффективности и социальной справедливости;

- с) удовлетворение платежеспособного спроса.
- 14) Современная модель межсекторного взаимодействия субъектов управления в социальной сфере предусматривает:
  - а) отказ от неолиберальных принципов государственного социального управления;
  - б) развитие взаимодействия между бизнесом и НКО на основе принципов социального патронажа;
  - с) расширение функций НКО в качестве посредника между бизнесом и сообществами граждан.

### Критерии оценки теста

Оценка теста	Отлично	100 -80% правильных ответов
	Хорошо	79-60%
	удовлетворительно	59- 50%
	Неудовлетворительно	49% и меньше

### 3. Темы эссе

1. Глобализация и ее влияние на развитие социальной сферы.
2. Особенности деятельности коммерческих и некоммерческих организаций в социальной сфере.
3. Специфика межсекторного взаимодействия субъектов социального менеджмента в социальной сфере.
4. Роль коммерческих и некоммерческих организаций в системе социальной защиты населения.
5. Специфика коммерческой и некоммерческой моделей хозяйствования в социальной сфере.
6. Особенности государственного регулирования хозяйственного механизма социальной сферы.
7. Взаимодействие принципов экономической эффективности и социальной справедливости в хозяйственном механизме социальной сферы.
8. Роль общественных организаций в решении социальных проблем.
9. Участие некоммерческих организаций в разработке и реализации государственных социальных программ.
10. Правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций и специфика их функционирования в социальной сфере.
11. Особенности государственного и частного предпринимательства в социальной сфере.
12. Предпринимательство в социально значимых отраслях: проблемы и перспективы.
13. Специфика благотворительной деятельности коммерческих организаций: история и современность.
14. Тенденции развития корпоративной благотворительности.
15. Корпоративизм как социально-экономический механизм социальной политики государства.
16. Третий сектор и его роль в социальной защите населения.
17. Тенденции развития института частной благотворительности в России и за рубежом.
18. Система социальной защиты населения и особенности ее развития в современной России.

19. Стратегические приоритеты современной социальной политики: отечественный и зарубежные подходы.
20. Социально ориентированное государство и его приоритеты в социальной сфере.
21. Специфика организации государственной системы управления в социальной сфере (отечественный и зарубежный опыт).
22. Бедность как социальное явление и социальная проблема: основные критерии и подходы.
23. Проблема бедности в контексте социальной политики современного государства (отечественный и зарубежный опыт).
24. Роль социологических исследований в обеспечении управленческого процесса в социальной сфере.
25. Основные направления реформирования жилищно-коммунальной сферы.
26. Особенности развития ипотечной системы кредитования в РФ.
27. Специфика правового регулирования жилищной сферы. Новый жилищный кодекс и его особенности.
28. Менеджмент в жилищно-коммунальной сфере и его задачи.
29. Особенности реформирования системы здравоохранения в РФ.
30. Обязательное и добровольное медицинское страхование, специфика функционирования организаций сферы здравоохранения.
31. Ресурсы здравоохранения и особенности менеджмента в медицинских организациях.
32. Роль предпринимательства в расширении и доступности рынка медицинских услуг.
33. Консалтинг в сфере здравоохранения.
34. Особенности деятельности государственных и негосударственных организаций в сфере образования.
35. Специфика реформы образования в РФ: проблемы и перспективы.
36. Проблема качества образовательных услуг в системе частного и государственного образования (отечественный и зарубежный опыт).
37. Основные подходы к реформе системы высшего образования в РФ.
38. Основные тенденции развития рынка туристических услуг и его специфика.
39. Особенности маркетинга в сфере туризма.
40. Методы управления в сфере отдыха и развлечений.
41. Специфика деятельности НКО в системе социальной работы с проблемными группами населения.
42. Социальный мониторинг и его особенности.
43. Роль Интернет-технологий в обеспечении процесса управления социальной сферой.
44. Социальный менеджмент в системе демографической политики: особенности стратегии и практики (отечественный и зарубежный опыт).
45. Коммерческий и некоммерческий маркетинг в социальной сфере.
46. Социальная реклама и ее значение в развитии социальной сферы.
47. Маркетинг в сфере искусства и культуры.
48. Социальный брэндинг и его особенности.
49. Роль социальной работы в системе социального управления (российский и зарубежный опыт).
50. Особенности развития социальной сферы в современной России.

### **Критерии оценки эссе**

Эссе	отлично	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Аспирант показал глубокое погружение в тему, сформулировал и обосновал собственную точку зрения на проблемы. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно, содержит разнообразные примеры из практики/теории, подтверждающие выводы.
	хорошо	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Аспирант показал недостаточно глубокое погружение в тему, в формулировке собственной точки зрения присутствуют отдельные недостатки. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно.
	удовлетворительно	Присутствует нарушение структуры эссе. Аспирант демонстрирует поверхностное знание и понимание темы; не сформулировал собственную точку зрения. Эссе содержит стилистические и орфографические ошибки.
	неудовлетворительно	Эссе не раскрывает содержание проблемы и/или является плагиатом

#### 4. Практические задания:

1. Охарактеризуйте качество жизни населения России и стран ближнего зарубежья в советский и современный период на основе следующих показателей: уровень благосостояния и реальных доходов семей, доступность социальных благ и услуг, жизненные шансы различных групп и слоев, гарантированность прав и свобод человека, социальная защищенность людей. Проведите сравнительный анализ.

2. На примере деятельности конкретных организаций проанализируйте специфику реализации следующих принципов управления социальной сферой:

1. принцип сочетания экономической эффективности и социальной справедливости;

2. принцип сбалансированности общественных и государственных интересов;

3. принцип субсидиарности и индивидуальной ответственности;

4. принцип государственной и общественной поддержки социально уязвимых категорий населения.

3. На основании современных тенденций развития социальной сферы и учета динамики социально-экономических и демографических процессов обоснуйте собственную позицию относительно специфики ситуации в отдельных отраслях социальной сферы, состояния социальных институтов в долгосрочной перспективе. Аргументируйте свой прогноз данными научных исследований и подготовьте его в виде письменной работы с указанием источников информации.

4. Охарактеризуйте качество жизни населения России и стран ближнего зарубежья в советский и современный период на основе следующих показателей:

уровень благосостояния и реальных доходов семей, доступность социальных благ и услуг, жизненные шансы различных групп и слоев, гарантированность прав и свобод человека, социальная защищенность людей. Проведите сравнительный анализ.

5. На примере деятельности конкретных организаций проанализируйте специфику реализации следующих принципов управления социальной сферой:

- принцип сочетания экономической эффективности и социальной справедливости;
- принцип сбалансированности общественных и государственных интересов;
- принцип субсидиарности и индивидуальной ответственности;
- принцип государственной и общественной поддержки социально уязвимых

категорий населения.

6. На основании современных тенденций развития социальной сферы и учета динамики социально-экономических и демографических процессов обоснуйте собственную позицию относительно специфики ситуации в отдельных отраслях социальной сферы, состояния социальных институтов в долгосрочной перспективе. Аргументируйте свой прогноз данными научных исследований и подготовьте его в виде письменной работы с указанием источников информации.

7. Проанализируйте деятельность конкретной общественной организации (по выбору), определите основные направления деятельности, методы и результаты работы, выявите основные проблемы и обоснуйте рекомендации по совершенствованию социального менеджмента в данной организации.

8. На основе данных социальной отчетности российских компаний проанализируйте структуру их социальных расходов, выявите их динамику, определите приоритетные направления социально ответственной деятельности. Проведите сравнительный анализ практики корпоративной социальной ответственности российских компаний.

9. В одной из российских компаний проведите самостоятельное исследование мотивов корпоративной благотворительности, сравните полученные результаты с данными научных исследований.

10. На основании современных демографических прогнозов разработайте рекомендации по совершенствованию демографической политики в контексте активизации роли государства, бизнес - структур, НКО в решении демографических проблем и повышения эффективности их деятельности.

11. Проведите контент-анализ рекламной медиапродукции и определите особенности современных социально-демографических стереотипов.

12. Проведите опрос представителей ведущих российских политических партий по проблемам демографической и семейной политики государства, определите особенности подходов к решению актуальных задач.

13. Проанализируйте деятельность одной из благотворительных организаций, работающей в сфере социального вспомоществования. Определите специфику реализуемых социальных программ, их целевую ориентацию, методы осуществления, основные результаты. Разработайте рекомендации по совершенствованию деятельности данной организации.

14. Разработайте заявку на финансирование культурного проекта (например, проведение выставки работ детей-сирот, инвалидов; внедрение инновационных технологий в музейном деле, реконструкцию памятников, организацию фестивалей детского кино и т.д.) Определите цели проекта, его социальную значимость, разработайте способы осуществления PR-реакций. Подготовьте и проведите презентацию проекта.

15. На примере конкретной организации проанализируйте практику социальной работы с определенной целевой группой (по выбору), охарактеризуйте основные цели, принципы и формы работы, определите ее эффективность и пути совершенствования.

16. Разработайте сценарий деловой игры, направленной на привлечение внимания общества к проблемам конкретной целевой группы. Проведите апробацию своего авторского проекта на занятии.

### Критерии оценки практических заданий:

Практическое задание	отлично	Практическое задание выполнено в строгом соответствии с планом. При разработке аспирант опирался на рекомендованную и дополнительную литературу, разнообразные источники информации. Аспирант показал глубокое погружение в тему, сформулированные выводы и рекомендации обоснованы. Задание правильно технически оформлено.
	хорошо	Практическое задание выполнено в соответствии с планом. При разработке аспирант опирался только на рекомендованную литературу и источники информации. Аспирант показал глубокое погружение в тему, однако в сформулированные выводы и рекомендации не полны / содержат отдельные неточности. Задание правильно технически оформлено.
	удовлетворительно	Выполнены не все части задания согласно плана, присутствует нарушения в техническом оформлении задания. Аспирант демонстрирует поверхностное знание и понимание темы
	неудовлетворительно	Практическое задание не выполнено или выполнено с грубыми содержательными и техническими ошибками.

### Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации (зачет):

1. Сущность социального менеджмента. Основные элементы системы социального менеджмента.
2. Система социальной сферы, ее структурные элементы и отраслевой состав.
3. Особенности развития социальной сферы в современной России.
4. Основные интегральные показатели социального развития и их специфика.
5. Основные подходы к идентификации социальных проблем.
6. III сектор и его роль в социальной защите населения.
7. Особенности деятельности коммерческих организаций в социальной сфере.
8. Правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций и специфика их функционирования в социальной сфере.
9. Специфика благотворительной деятельности коммерческих организаций (основные направления, формы, тенденции развития).
10. Особенности взаимодействия государства, НКО и коммерческих организаций в социальной сфере.
11. Стратегия социальной ответственности бизнеса и особенности ее реализации в современных условиях.
12. Предпринимательство в социально значимых отраслях: особенности государственного и частного предпринимательства в социальной сфере.
13. Социально ориентированное государство и его приоритеты в социальной сфере.
14. Особенности социальной политики государства всеобщего благосостояния (различия основных моделей).
15. Стратегические приоритеты современной социальной политики: отечественный и зарубежные подходы.
16. Технологизация практики социального управления. Специфика социальных технологий и их основные функции.

17. Роль аналитико-диагностических социальных технологий в управлении социальной сферой.
18. Специфика системно-моделирующих социальных технологий и их функции в управлении социальной сферой.
19. Особенности применения адаптационных социальных технологий в социальном менеджменте.
20. Специфика социального менеджмента в работе с проблемными группами населения.
21. Сущность социальной работы, ее роль в системе социального управления.
22. Особенности социального маркетинга, его цели и функции.
23. Специфика менеджмента в системе социальных услуг.
24. Особенности деятельности коммерческих и некоммерческих организаций в сфере социального вспомоществования.
25. Социальная реклама и ее роль в развитии социальной сферы.
26. Социальный мониторинг и его особенности.
27. Основные направления реформирования жилищно-коммунальной сферы.
28. Специфика правового регулирования жилищной сферы. Новый жилищный кодекс и его особенности.
29. Особенности развития ипотечной системы кредитования.
30. Особенности реформирования системы здравоохранения в РФ.
31. Обязательное и добровольное медицинское страхование и специфика функционирования организаций сферы здравоохранения.
32. Консалтинг в сфере здравоохранения.
33. Особенности деятельности государственных и негосударственных организаций в сфере образования.
34. Основные подходы к реформе системы высшего образования в РФ.
35. Особенности менеджмента в организациях системы образования.
36. Тенденции развития рынка туристических услуг, особенности маркетинга в сфере туризма.
37. Специфика менеджмента в организациях культурно-досуговой сферы.
38. Основные подходы к решению демографических проблем. Менеджмент в сфере демографической политики.
39. Сущность реформы государственной системы социальной защиты, ее основные направления и приоритеты.
40. Принципы и организационно-экономический механизм управления социальной сферой.

**Критерии оценки ответов на зачете:**

Ответ на зачете	Зачтено	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие ответы на вопросы, а также на дополнительные вопросы.
	Не зачтено	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на дополнительные вопросы

**Ресурсное обеспечение**

**Основная литература**

Балаева О.Н., Предводителева М.Д. Управление организациями сферы услуг. М.: Высшая школа, 2010 URL: <https://b-ok.cc/book/2722651/b3f66a>

Ковалев В.Н. Социология управления социальной сферой. Учебное пособие: курс лекций. - М.: Издательство МГСУ, 2003 <https://b-ok.cc/book/3119344/13078d>

Певная М.В. Управление волонтерством: международный опыт и локальные практики: монография. М., 2019 URL: <https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-volonterstvom-mezhdunarodnyu-opyt-i-lokalnye-praktiki-438013>

Сурина, Н.Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление : - М. : ЮНИТИ, 2016.

Эмиров Н.Д., Эмирова А.Е. Системная модель инновационного управления социальной сферой: монография. – М.: Проспект, 2016 Режим доступа: <https://b-ok.cc/book/2748971/56e821>

Тулъчинский, Григорий Львович Маркетинг в сфере культуры : учеб. пособие. / Г. Л. Тулъчинский, Е. Л. Шекова ; С.-Петерб. фил. гос. ун-та Высш. шк. экономики . - СПб. [и др.] : Лань : Планета музыки, 2016, 2017.

### *Дополнительная литература*

Аверкиева Е.С. Государственно-частное партнёрство, как институт стимулирования предпринимательской деятельности. // Вопросы регулирования экономики, 2017 (1) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-kak-institut-stimulirovaniya-predprinimatelskoy-deyatelnosti/viewer>

Зайнашева З.Г., Сабирова З.Г. Основные формы реализации государственно-частного партнёрства // Вестник УГНТУ 3(5) 2013 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-formy-realizatsii-gosudarstvennochastnogo-partnerstva-v-sotsialnoy-sfere>

Зубаревич, Н.В. Социальное развитие регионов России : проблемы и тенденции переходного периода. / Н. В. Зубаревич. - М. : URSS : ЛИБРОКОМ, 2012.

Измаилова М.А. Эволюция формирования институциональной среды корпоративной социальной ответственности в России // Гуманитарные науки. Вестник финансового университета. 2019, № 3 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-formirovaniya-institutsionalnoy-sredy-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-v-rossii/viewer>

Киварина М.В. Корпоративная социальная ответственность // Экономический журнал. 2014 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-2/viewer>

Килингаров В.В. Государственно-частное партнёрство в сфере высшего образования и науки в России. // Вестник Санкт-Петербургского Университета. 2019, Т.10, вып.2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-v-sfere-vysshego-obrazovaniya-i-nauki-v-rossii/viewer>

Кузина О.Е. Корпоративная благотворительность и ответственность: обоснование понятий // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены, 2015, №4(128) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-blagotvoritelnost-i-otvetstvennost-obosnovanie-ponyatiy/viewer>

Ли Се-Унг Арт-менеджмент XXI века / Ли Се-Унг ; [пер. с кор. Е. А. Выскребенцова, Ким Хэн-Тхэка]. - М. : РОССПЭН, 2018.

Москвин С.Н. Управление проектами в сфере образования: учебное пособие для вузов. М., 2019. URL: <https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-proektami-v-sfere-obrazovaniya-446191>

Нехода Е.В., Раковская В.С. Корпоративная социальная политика: концептуальные подходы к определению и оценке функционирования // Вестник Томского гос. ун-та, 2011, №4(16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-politika-kontseptualnye-podhody-k-opredeleniyu-i-otsenke-funktsionirovaniya/viewer>

Оксинойд, К.Э. Управление социальным развитием организации [Электронный ресурс] учебное пособие / К. Э. Оксинойд. - М.: Издательство «ФЛИНТА», 2012. - 160 с.  
<https://b-ok.cc/book/2294979/461ce4>

Попова М.И., Сорвина Т.А., Чеснова О.А. Особенности реализации инфраструктурных проектов в социально-культурной сфере на основе государственно-частного партнёрства. // Петербургский экономический журнал, 2017(4) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-realizatsii-infrastrukturnyh-proektov-v-sotsialno-kulturnoy-sfere-na-osnove-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva/viewer>

Роик В.Д. Социальная политика. Финансовые механизмы. Учебник и практикум для вузов. М., Юрайт 2019/ URL: <https://biblio-online.ru/viewer/socialnaya-politika-finansovye-mehanizmy-444867>

Сибрук, Джон Nobrow. Культура маркетинга. Маркетинг культуры : [пер. с англ.]. / Джон Сибрук. - М. : Ад Маргинем Пресс, 2015.

Социальная политика и социальные реформы глазами россиян / Институт социологии РАН. - М., 2006.

Социальные технологии российских корпораций. Аналитический центр «Эксперт». М., 2004.

Суслова, И.М. Маркетинговые коммуникации в учреждениях культуры и искусства / И. М. Суслова, Э. Э. Бочкарева. - М. : Интерконтакт Наука, 2013.

Управление проектами в области социального предпринимательства: учебное пособие / Ю.Н. Арай, О.В. Бандалюк, Д.И. Баркан, Ю.Е. Благов и др. – СПб: из-во Санкт-Петербур. Гос. Унив., 2017 <https://b-ok.cc/book/5296944/21b0f2>

**Интернет-ресурсы:**

<http://journal.socio.msu.ru/> - журнал «Социология»

<http://www.nir.ru/socio/scipubl/socjour.htm> - «Социологический журнал»

<http://www.nir.ru/socio/scipubl/socis.htm> - «Социологические исследования» (социс)

[www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – портал по социологии, экономике и менеджменту

[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) - Сайт электронной библиотеки.

[www.znaniium.com](http://www.znaniium.com) - Сайт электронной библиотеки.