

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: заместитель директора
Дата подписания: 23.12.2025 14:14:32
Уникальный программный ключ:
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

Приложение 4
к образовательной программе

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

**для текущего контроля успеваемости и
промежуточной аттестации обучающихся**

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**Б1.О.09 Инновационные технологии разработки, обоснования и
принятия кадровых решений**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.03 Управление персоналом

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление персоналом

(наименование образовательной программы)

Магистр

(квалификация)

Заочная форма обучения

(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) ФОС:

Пономаренко Е.В., д-р наук по гос. управлению, профессор, профессор кафедры инновационного менеджмента и управления проектами

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине (модулю) «Иновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений»

1.1. Основные сведения о дисциплине (модулю)

Таблица 1
Характеристика дисциплины (модуля)

Образовательная программа	магистратуры
Направление подготовки	38.04.03 Управление персоналом
Профиль	Управление персоналом
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Часть учебного плана, формируемая участниками образовательных отношений
Формы текущего контроля	Устный опрос, тестовые и практические задания, реферат, контроль знаний по разделам
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	2
Семестр	2
<i>Аудиторная контактная работа:</i>	10
Лекционные занятия	2
Семинарские занятия	4
<i>Самостоятельная работа</i>	58
<i>Контроль</i>	4
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	зачет

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы

Таблица 2
Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2: Способен разрабатывать и внедрять нововведения в кадровой работе, управлять инновационным и процессами с учетом правового регулирования инновационной деятельности;	Знать: - нововведения в кадровой работе, систему управления инновационными процессами с учетом правового регулирования инновационной деятельности;	УК-2.2, З-1
		Уметь: - разрабатывать и внедрять нововведения в кадровой работе, управлять инновационными процессами с учетом правового регулирования инновационной деятельности;	УК-2.2, У-1
		Владеть: - навыками разработки и внедрения нововведений в кадровой работе, управления инновационными	УК-2.2, В-1

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		процессами с учетом правового регулирования инновационной деятельности;	
<i>ПКо ОС-1: Способен разрабатывать, обосновывать и принимать стратегические управленческие решения в области управления персоналом в организации и ее структурных подразделениях, в том числе и в кризисных ситуациях</i>	<i>ПКо ОС-1.1: Способен применять проектные мероприятия, инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений</i>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проектные и инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений, успешные практики и особенности их применения; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять проектные мероприятия, инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений, действия по развитию системы управления персоналом; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками разработки, обоснования и принятия стратегических управленческих решений в области управления персоналом в организации и ее структурных подразделениях, в том числе и в кризисных ситуациях. 	ПКо ОС-1.1, 3-1
			ПКо ОС-1.1, У-1
			ПКо ОС-1.1, В-1

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Этапы формирования компетенций (номер семестра)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
Раздел 1. Теоретико-методологические основы принятия кадровых решений				
1.	Тема 1.1. Предпосылки внедрения инновационных технологий в организации	2	УК-2.2 ПКо ОС-1.1	Устный опрос, ситуационные и практические задания
2.	Тема 1.2. Инновации в кадровой политике			Устный опрос, практические задания, реферат / доклад
3.	Тема 1.3. Технологии разработки управленческих кадровых решений			Устный опрос, реферат / доклад, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания)
Раздел 2. Проектные технологии				
4.	Тема 2.1. Проектные технологии	2	УК-2.2 ПКо ОС-1.1	Устный опрос, практические задания
5.	Тема 2.2. Технологии бережливого производства			Устный опрос, практические и ситуационное задания
6.	Тема 2.3. Эффективность кадровых решений			Устный опрос, практические задания, контроль знаний по разделу 2 (тестовые задания)

РАЗДЕЛ 2.
ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)
«Иновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1

**Распределение баллов по видам учебной деятельности
(балльно-рейтинговая система)**

Наименование Раздела/Темы	Вид задания					КЗР (ТЗ)	ИЗ		
	ПЗ / СЗ				Всего за тему				
	ЛЗ	УО	СЗ	ПЗ					
P.1. Т.1.1		2	4	4	10				
P.1. Т.1.2		2		8	10	10			
P.1. Т.1.3		2	5	5	12				
P.2. Т.2.1		2	10		12				
P.2. Т.2.2		2	10		12	10			
P.3. Т.2.3		2	10		12				
Итого: 100б	0	12	39	17	68	20	12		

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – ситуационное или практическое задание;

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

ИЗ (Э) – – индивидуальное задание (эссе, компьютерная презентация), в т.ч. научная составляющая.

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы вначале каждой практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
Раздел 1. Теоретические аспекты инновационного менеджмента	
Тема 1.1. Предпосылки внедрения инновационных технологий в организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Назовите тенденции трансформации рынка трудовых ресурсов. 2. Какие факторы способствуют развитию экосистемы трудовых ресурсов? 3. Дайте характеристику «человеческим компетенциям». 4. Охарактеризуйте суть и виды прекаризации и флексибилизации рынка труда. 5. Поясните суть кадровой политики предприятия, ее составляющих. 6. Охарактеризуйте технологию работы с персоналом. 7. Охарактеризуйте понятие «жизненный цикл системы». 8. Дайте характеристику организационной системы, ее элементов, форм. 9. Назовите этапы жизненного цикла организаций по Адизесу. 10. Какие проблемы у организации возникают на каждом этапе ЖЦО. 11. Назовите особенности каждого этапа. 12. Дайте характеристику поведению власти на протяжении ЖЦО с точки зрения полномочий и ответственности, гибкости и контролируемости. 13. Какие роли в системе менеджмента выделял Адизес в своей теории ЖЦО? 1. Какие роли и на каком этапе несовместимы? Приведите примеры из практики стран или организаций.
Тема 1.2. Инновации в кадровой политике	<ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризуйте основные понятия «новация», «новшество», «инновация». В чем разница между понятиями? 2. Дайте характеристику основным подходам к исследованию инноваций. 3. Какие теории лежат в эволюции концепций инновации? 4. Назовите источники инновационных идей согласно теории Друкера П. 5. Охарактеризуйте концепцию технологических укладов согласно теории С.Ю. Глазьева. 6. Назовите этапы технологических революций согласно теорий исследователей Тофлера Э., Ракитова А.И., Белла Д. 7. Какие инновации Вы знаете в кадровом менеджменте. Назовите направления. 8. Назовите предпосылки перехода на инновационные технологии в управлении персоналом. 9. Охарактеризуйте модель Дэвида Ульриха. 10. Какие организационные формы управления инновационными процессами Вы знаете?
Тема 1.3. Технологии разработки управленческих кадровых решений	<ol style="list-style-type: none"> 1. В чем суть технологий принятия кадровых решений? 2. Назовите методы разработки и принятия управленческих решений. 3. А чем суть имитационных технологий и приемов в управлении персоналом? 4. Какие скрытые ловушки процесса принятия решений Вы знаете? 5. Дайте характеристику кривой принятия изменений в организации, формулу изменений Дэвида Глейчера.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)
	<p>6. Опишите функционально-стоимостной подход к совершенствованию системы управления персоналом. Назовите этапы выполнения ФСА.</p> <p>7. Назовите инновационные технологии в принятии кадровых решений.</p> <p>8. Охарактеризуйте инновационные технологии отбора и подбора персонала: рекрутинг, хедхантинг, прелиминаринг, нетворкинг.</p> <p>9. В чем суть нетворкинга и коворкинга?</p> <p>10. Опишите технологии лизинга, аутсорсинга и аутстаффинга персонала, схем их функционирования в РФ.</p>
Раздел 2. Проектные технологии	
Тема 2.1. Проектные технологии	<p>1. Чем проект отличается от процесса / программы.</p> <p>2. Опишите составляющие механизма управления проектами и программами.</p> <p>3. Назовите тенденции управления персоналом в проектной работе. Охарактеризуйте каждую.</p> <p>4. Какие ошибки или проблемы в реализации HR проектов чаще всего встречаются в практике?</p> <p>5. Перечислите направления реализации проектов и программ.</p> <p>6. Охарактеризуйте риски (разрывы) в управлении проектами и программами.</p> <p>7. Дайте понятие и характеристику команды проекта.</p> <p>8. Назовите и охарактеризуйте стадии и способы формирования команды.</p> <p>9. Что представляют собой виртуальные команды? Назовите их преимущества и недостатки.</p> <p>10. Назовите пять «пороков команды» по модели Патрика Ленсиони.</p> <p>11. Система управления коммуникациями в проектах и программах: процессы и технологии.</p> <p>12. Назовите инновационные методы управления конфликтом в проектах.</p>
Тема 2.2. Технологии бережливого производства	<p>1. Сущность бережливого производства</p> <p>2. Дайте характеристику HR принципам, стратегии Lean, основным процессам.</p> <p>3. Перечислите инструменты и методы Бережливого производства, дайте им характеристику.</p> <p>4. Перечислите основные потери в производственном процессе.</p> <p>5. В чем суть гибких технологий разработки?</p> <p>6. Дайте характеристику идеям и основополагающим принципам Agile.</p> <p>7. Охарактеризуйте виды Agile методологий, их преимущества в управлении персоналом.</p>
Тема 2.3. Эффективность кадровых решений	<p>1. Охарактеризуйте понятия «Человеческие ресурсы», «Человеческий капитал», «Трудовые ресурсы», «Кадровый потенциал», «Социальный капитал», «Организационный капитал».</p> <p>2. Назовите и дайте характеристику существующим трем состояниям человеческого капитала согласно методике ОЭСР.</p> <p>3. Перечислите подходы и модели измерений человеческих ресурсов. Охарактеризуйте каждую модель.</p> <p>4. Какие подходы к оценке человеческого капитала Вы знаете?</p> <p>5. Опишите суть понятия «Гудвилл».</p> <p>6. На чем основан метод гудвилла оценки стоимости работника?</p> <p>7. Опишите алгоритм оценки стоимости работника методом гудвилла + инвестиций в человеческий капитал.</p> <p>8. Дайте характеристику ассессмент-центру (центру оценки).</p> <p>9. Перечислите существующие стандарты ассесмент центра.</p> <p>10. Опишите процедуру оценки методом ассесмент центра.</p>

Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)
	<p>11. Охарактеризуйте сущность понятий «креативность» и «талант».</p> <p>12. Какие виды креативности Вы знаете?</p> <p>13. Перечислите функции менеджмента творчества .</p> <p>14. Назовите стратегия привлечения и удержания талантов.</p> <p>15. Перечислите основные принципы работы с креативными сотрудниками.</p> <p>16. Назовите методы оценки креативности.</p> <p>17. Перечислите HR-метрики в HR-сфере.</p> <p>18. Охарактеризуйте метрики для оценки процессов рекрутинга / статистики по сотрудникам компании / показатели удовлетворенности сотрудников.</p>

2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Проектный анализ».

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Выберите один правильный вариант ответа

1. Выберите наиболее полное определение понятию «лицо, принимающее решение» (ЛПР):

- А) ЛПР – основное звено процесса принятия решения, являющееся субъектом управления и несущим ответственность за правильность принятого решения;
- Б) ЛПР – субъект управления, наделенный правом принятия решения;
- В) ЛПР - основное звено процесса принятия решения, являющееся субъектом управления и наделенный правом принятия решения и несущим ответственность за правильность принятого решения.

2. Выберите определение понятию «цели управления»:

- А) Цели управления – стратегические и тактические, направленные на принятие кадровых решений;
- Б) Цели управления – желаемое, возможное или необходимое состояние управляемой системы, которое должно быть достигнуто;
- В) Цели управления – основные направления деятельности предприятия.

3. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

4. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;

д) основных рабочих.

5. Японскому менеджменту персонала не относится:

- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений;
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

8. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

9. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

- а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;
- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленический штат;
- д) существует централизация управления организацией.

10. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

- а) функциональная;
- б) тактическая;
- в) управляющая;
- г) обеспечивающая;
- д) стратегическая.

11. Кадровый потенциал предприятия – это:

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

12. Человеческий капитал - это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность;
- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

13. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

14. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переведение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переведение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

15. Конфликтная ситуация - это:

- а) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;
- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;
- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

16. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

- а) начало;
- б) развитие;
- в) кульминация;
- г) окончание;
- д) послеконфликтный синдром как психологический опыт.

17. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

- а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
- б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
- в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;
- г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
- д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

18. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;

- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой;
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных и практических заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Практические задания к теме 1.1

1. Дайте определение понятий «новшество» и «инновация». Являются ли данные понятия синонимами или между ними есть определенные различия?

2. Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы ещё плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники не знают вас в лицо. Вы идёте на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чём-то оживлённо беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в помещении для курения за беседой. Как бы Вы поступили в данной ситуации?

Ситуационное задание к теме 1.1

Описание учебной ситуации

База отдыха «Фламинго» расположена в живописном уголке, рядом с Сохондинским заповедником. Собственником базы отдыха является ОАО «Бриз». Представительство ОАО, курирующее деятельность организации, находится в городе Чита (465 км от места расположения базы). Финансирование организации «Фламинго» осуществляется собственником через представителя.

Основная деятельность организации «Бриз» заключается в предоставлении услуг по организации отдыха граждан. База функционирует только в летние месяцы.

На базе имеется четыре четырехместных домика класса люкс (построены четыре года назад), двухэтажный корпус с двух-, трех- и четырехместными номерами первого класса (всего 15 номеров, имеется своя котельная) и четыре домика третьего класса (без удобств,

эксплуатируются с момента открытия базы – более 30 лет, ни разу не ремонтировались капитально).

Работники базы предоставляют отдыхающим дополнительные платные услуги: прокат лодок, бильярда, настольного тенниса, бадминтона и другого спортивного инвентаря. На территории базы имеется благоустроенный пляж, автостоянка. Организовано трёхразовое питание.

Во время заезда, продолжительностью 14 дней, организуются экскурсии в заповедник – экологический маршрут «Тропою Палласа», названный в честь ученого Петра Симона Палласа. Именно этим путем более 200 лет назад впервые поднялся на вершину горы Сохондо участник экспедиции Палласа, студент Никита Соколов, первым описавший достопримечательности этой местности. Транспорт для доставки отдыхающих к месту экскурсии предоставляет представительство ОАО «Бриз».

В ближайшем окружении базы отдыха «Фламинго» располагается детский лагерь «Солнышко». На расстоянии 4,5 км находится нефункционирующая база отдыха (законсервирована 6 лет назад).

Штат базы составляют: директор, бухгалтер, медицинский работник, культработник, электрик, сантехник, плотник, четыре повара, две мойщицы посуды, три уборщика помещений, три сторожа, водитель. Управление осуществляется посредством линейно-функциональной структуры управления. Полный штат набирается только на сезон. В межсезонный период остаются трудоустроеными только директор и три сторожа, работающие посменно. В пользовании администрации базы круглогодично находится автомобиль «Нива», на котором в сезон осуществляется подвоз персонала на работу и транспортировка продуктов на склад столо-вой. В межсезонье автомобиль эксплуатируется эпизодически.

Задание:

Изучите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы:

1. Можно ли говорить, что менеджмент т/б «Фламинго» осуществляет управление развитием? Обоснуйте свой ответ.
2. Какие конкурентные преимущества имеет рассматриваемая организация?
3. Какие нововведения возможны в организации для её развития?
4. Используя матричный анализ, осуществите выбор инновационной стратегии организации, рассмотренной в конкретной ситуации.
5. Спрогнозируйте дополнительные эффекты применения выбранной выше инновационной стратегии.

Практические задания к теме 1.2

Задание 1

Укажите, к какому технологическому укладу относятся следующие технические системы:

- самолет;
- утюг, выполненный из цельного куска металла и подогреваемый на открытом огне;
- электрическая кофемолка;
- паровоз;
- компьютер;
- радиоприемник, установленный в зубе животного для того, чтобы изучить его образ жизни;
- зерноуборочный комбайн;
- автомат Калашникова;
- атомная подводная лодка;
- бревенчатый дом;
- ножницы домашние;

- авторучка;
- сенокосилка.

Задание 2

Мышление – это индивидуальный способ переработки поступающей информации, форма психического отражения человеком действительности, создающая взаимосвязи и отношения между изучаемыми понятиями, явлениями. Таким образом, зная свой тип мышления, можно с той или иной степенью уверенности предугадать, в какой профессии Вы сможете преуспеть (табл. 1).

Оцените по пятибалльной шкале (минимум – 1, максимум – 5) степень соответствия ваших предпочтений приведенным ниже суждениям.

Таблица 1

Опросник М. Киртона (Kirton Adaptation-Innovation Inventory – KAI)
для определения типа инновационного мышления

Вопрос	Баллы
1. Мне симпатичны люди, сменившие за свою жизнь несколько профессий	
2. Я не боюсь встреч и контактов с незнакомыми мне ранее людьми	
3. Генерирование идей является одним из моих природных качеств	
4. Я склонен увлекаться идеями, которые приходят мне в голову	
5. Мне комфортно работать в коллективе с людьми, готовыми принимать и доводить мои идеи	
6. Я живо интересуюсь результатами новой деятельности моих коллег	
7. Я готов взяться за выполнение новой работы, показавшейся мне интересной, невзирая на опасность неудачи	
8. Я готов поступиться интересами моей карьеры ради участия в новой интересной деятельности	
9. Я готов вложить личные деньги в рисковое мероприятие	
10. Мне симпатичны люди, склонные к риску	
11. Я часто удивляю коллег неординарными предложениями	
12. Многие считают меня недостаточно дисциплинированным человеком	
13. Я часто ставлю под сомнение общепринятые постулаты	
14. Получая задачу от руководства, я часто сомневаюсь в ее корректности и целесообразности	
15. Многие считают меня нарушителем спокойствия в коллективе	
16. Я способен «заразить» своими идеями окружающих	
17. Я генерирую множество новых идей, причем некоторые из них впоследствии сам признаю неразумными	
18. Многие из моих предложений окружающие считают неприемлемыми	
19. Часто мои предложения, встречавшие вначале протест, впоследствии признавались большинством связанных с ними людей	
20. Я считаю, что наилучшее решение любой проблемы – в радикальной перестройке системы	
21. Меня раздражают излишне педантичные люди	
22. Я готов противостоять большинству окружающих в отстаивании моих идей	
23. Я люблю изучать новые области знаний	
24. Совершая прогулки, я предпочитаю ходить разными маршрутами	
25. Я не боюсь поступить на работу в организацию, находящуюся в стадии становления	
26. Я с интересом отправляюсь в поездки в новые, не известные мне места	
27. Если бы позволяли средства, я менял бы автомобили как можно чаще	

28. Я готов вкладывать личные сбережения в создание венчурного предприятия	
29. Я готов выступить инициатором создания и руководителем венчурного предприятия	
30. Я высоко ценю личную свободу и возможность инициативной деятельности (даже в ущерб собственному комфорту)	
31. Мне несимпатичны излишне осторожные люди	
32. Я ценю автономность в работе	
	Сумма:

Индикатор Киртона рассчитывается как сумма выставленных по всем пунктам баллов. Согласно теории Киртона каждая личность имеет свой предпочтаемый стиль мышления, который влияет на подход человека к принятию решений, осмыслению задач и творчеству в целом. Он также характеризует производственную среду, в которой каждый из нас работал бы наилучшим образом. Стиль мышления каждого человека расположен между двумя крайними точками единой шкалы. Люди, чье поведение близко к одному краю, называются «инноваторами», те, чье поведение близко к противоположному полюсу, – «адапторами».

«Адапторы» предпочитают стабильные и хорошо структурированные рабочие условия. Они работают, совершенствуя существующие методы и практику, предлагая такие пути выполнения заданий, которые можно реализовать, не разрушая существующую ситуацию.

«Инноваторы» предпочитают часто меняющиеся условия работы, их подход состоит в переоценке и новом определении проблем и условий. Инноваторы не всегда доводят до конца начатые ими проекты.

У некоторых стиль мышления лежит особенно близко к одной или другой точке. Таких людей можно назвать *суперадапторами* или *суперинноваторами* (табл. 2).

Таблица 2
Характеристика суперадапторов и суперинноваторов

Суперадаптор	Суперинноватор
Точен, надежен, методичен, благоразумен	Выглядит как недисциплинированный человек, мыслит неординарно
Решает проблемы проверенными и понятными путями	Ставит под сомнение базовые положения, включая общепринятые
Решает проблемы путем внесения улучшений и повышения эффективности	Решает задачи, заново определяя их или изменяя их условия
Редко вступает в конфликт с правилами, обеспечивает стабильность в группе	Часто бросает вызов правилам
Изредка генерирует безопасные идеи	Генерирует множество идей, часто таких, которые выглядят рискованными
Предлагает решения, которые приемлемы для большинства	Предлагает решения, которые не всегда приемлемы для большинства

Теоретические пределы шкалы – от 32 до 160 при среднем значении, равном 96. Практически же анализ большой выборки (больше 500 измерений) дает пределы 45–146 при нормальном распределении и среднем значении, равном 95 (98 – для мужчин и 91 – для женщин). В этом континууме не может быть «плохого» или «хорошего» места, каждый способен представить творческие решения, однако различия в предложениях индивидуумов являются отражением различий в стилях их мышления. Тем не менее, как следует из табл. 2, получив одно и то же задание, «адапторы» и инноваторы предпочитают выполнять его по-разному.

Ситуационное задание к теме 1.3

Описание учебной ситуации

После того, как на ОАО «Спецмоторстрой» пришли новые руководители, задачей которых было выведение предприятия из кризисного состояния, они, вопреки широко распространенным «готовым рецептам», решили не проводить сокращение персонала, а работать со старым коллективом. Решено было создать условия для изменения отношения людей к работе и совместными усилиями руководства и сотрудников предприятия разработать и осуществить программу реструктуризации завода.

Сначала новые руководители и начальники наиболее важных структурных подразделений в общих чертах разработали бизнес-план развития. После этого они посещали цехи и отделы и честно говорили о текущем положении и перспективах, заявляя о том, что вопреки своей воле работники не должны оставаться на предприятии, что в данный момент предприятие переживает самые трудные времена, что восстанавливать работу завода будет трудно и «золотых гор» в обозримом будущем не предвидится. Они предупреждали и о том, что работать над изменением существующего положения придется всем, от генерального директора до рабочих, и что после выплаты первой зарплаты будут начаты мероприятия по изменению ситуации.

Параллельно с общением с сотрудниками готовился детальный бизнес-план, основой которого было выделение из состава завода самостоятельных подразделений – центров прибыли на условиях хозрасчета. Одновременно к разработке мероприятий по реорганизации завода привлекли наиболее авторитетных сотрудников предприятия. Совместно с ними были разработаны и обсуждены с коллективом мероприятия по привлечению заказчиков, по изменениям в структуре цехов и в организации производства, по условиям начисления и выплаты заработной платы, по ее размеру и т. п.

Несмотря на эти меры, по заводу ходили слухи о предстоящих увольнениях. Первое мероприятие по реорганизации, действительно проведенное сразу после выплаты зарплаты, только усилило эти слухи, хотя руководство широко объявило, что предпринятое изменение режима работы завода сразу позволило от убыточности выпуска продукции перейти к нулевой рентабельности. В свою очередь, это позволило получить экономию средств, большая часть которых была направлена на погашение задолженности по оплате труда.

Вторым мероприятием стало подписание договора по вопросам оплаты труда между руководством завода и трудовым коллективом в лице профкома. Одним из условий этого договора было то, что задолженность по зарплате будет выплачена немедленно только тем, кто уволится с предприятия. Желающих уйти не оказалось, о чем также было широко объявлено руководством.

Третьим шагом администрации стал перевод подразделений на хозрасчет. На основе бизнес-плана, разработанного с учетом предложений сотрудников, было предложено всем желающим взять в аренду имеющиеся основные фонды на следующих условиях: либо через полгода подразделение начинает приносить прибыль, либо подразделение расформировывается, а руководитель увольняется. Желающих оказалось немного, но все-таки шесть из более чем двадцати структурных подразделений завода перешли на хозрасчет. Кроме того, всем работникам было объявлено, что они могут использовать для собственных нужд не полностью загруженное оборудование завода за символическую плату, а также приобретать недефицитные материалы и энергию в счет зарплаты. Это решение позволило «умельцам» легально работать и также легально выносить с завода все, что было ими изготавлено. При этом также был изменен режим охраны завода и объявлено, что если кто-то будет пойман на воровстве или на «левом» использовании оборудования, тут же будет уволен с завода без выплаты оставшейся задолженности по зарплате.

С самого начала преобразований информация о фактическом положении завода и планируемых мероприятиях широко распространялась путем объявлений, выступления руководства на собраниях трудового коллектива и ответов на вопросы сотрудников, а также

занятиям по основам экономики и управлению, проводимом для руководителей и ведущих специалистов предприятия.

В результате всех предпринятых шагов уже через пять месяцев после начала реорганизации все подразделения, переведенные на хозрасчет, стали приносить прибыль и набрали заказов для завода в целом, а руководители ряда вспомогательных производств представили концепции развития своих подразделений и также выразили желание перейти на хозрасчет. Часть «умельцев» организовала мини-предприятия на базе завода с соответствующей платой за использование фондов, а непроизводительных потерь материалов и энергии практически не стало. Зарплата всем сотрудникам стала выплачиваться своевременно, а задолженность по ней была вдвое уменьшена. Но самое главное – первый раз за несколько последних лет на заводе была проведена модернизация одной из основных производственных линий. Проведенный по итогам полугодия опрос сотрудников показал, что 90 % персонала поддерживают действия руководства и считают, что завод уверенно улучшает свое положение.

Задание:

Изучите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы:

1. Какие методы и мероприятия были использованы руководством для проведения изменений?
2. Какие этапы процесса изменений можно выделить в этом примере?
3. Выделите в приведённом примере факторы, определяющие характер и направленность инновационного процесса.

Практическое задание 1 к теме 1.3

Задание предполагает ролевую игру – диспут. Студенты условно делятся на сторонников и противников нововведений. В начале высказываются «противники», затем «сторонники» защищают свои позиции.

Примеры ситуаций

1. На предприятии введена система электронного учета рабочего времени. Опоздания и прогулы фиксируются, в случае ак-куратного исполнения обязанностей назначается премия, в случае нарушения трудового распорядка работник лишается надбавок к зарплате на три месяца.
2. Введена система электронной отчетности сотрудников фирмы. Требуется набирать информацию на компьютере и параллельно хранить на бумажных носителях. Отчет помещается в папку общего доступа на сетевом диске.
3. Введена система отображения приказов и поручений руководства фирмы на компьютерах сотрудников в виде бегущей строки. Отображаются все приказы и поручения, независимо от того, кому они адресованы.

Практическое задание 2 к теме 1.3

Внимательно изучите данную ситуацию и проанализируйте мероприятия по осуществлению следующих организационных изменений:

- перестройке организационной структуры предприятия;
- реструктуризации бизнеса, изменению организационно-правовой формы;
- изменению системы мотивации персонала организации.

Ситуационное задание к теме 2.1. «Аквариус» меняет стратегию

Пionер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Систем Информ» в апреле 1995 г. объявила о выходе из этого бизнеса и концентрировании на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялся добиться успеха в

сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для воз-врата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тысяч компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплектом, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тысяч персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тысяч. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тысяч персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно не-выгодным заключённый в рублях контракт с СоюзЭВМкомплектом. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило её сократить производство до 1 тысячи компьютеров в месяц. Далее ситуация ещё более усложнилась. В результате производство упало до 200–300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тысячи компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако всё-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняли функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляли их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что её годовой оборот 1993 г. составил примерно 100 млн долл.. При этом на долю компьютерного направления пришлась только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20 %) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32 % всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стояла холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

На сегодняшний день «Аквариус» обладает развитой двух-уровневой системой сбыта, ее партнерская сеть насчитывает более 1300 компаний по всей территории России. «Аквариус» располагает крупнейшей в России сервисной сетью, состоящей из более 300 сервисных центров в 135 городах РФ. Компания выпускает компьютерную технику как для государственных учреждений и крупных предприятий различных отраслей, так и для небольших развивающихся компаний. В продуктовом портфеле «Аквариус» – персональные компьютеры, серверы, ноутбуки, мониторы, «тонкие клиенты» и системы хранения данных. Кроме разработки новых продуктов, инженеры научно-технического центра «Аквариус» занимаются созданием комплексных программно-аппаратных решений на их основе.

Вся продукция под маркой Aquarius сертифицирована в соответствии с требованиями российского законодательства. Кроме того, «Аквариус» располагает дополнительными лицензиями и сертификатами, в том числе сертификатом соответствия системе управления качеством ISO 9001-2001, лицензией ГТК на деятельность по разработке и производству средств защиты конфиденциальной информации, лицензией ГТК на деятельность по технической защите конфиденциальной информации, лицензией ФСБ на осуществление работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну.

Сегодня в разных уголках нашей страны трудятся более миллиона компьютеров, серверов и мобильных ПК производства «Аквариус». Среди их клиентов Администрация Президента РФ, Министерство Обороны РФ (в том числе Главный штаб ВМФ), Федеральная служба безопасности (в том числе пограничная служба), Фонд социального страхования РФ, Центральный банк России, Сбербанк России, Федеральная налоговая служба, Федеральная таможенная служба, Правительство Москвы, Правительство Санкт-Петербурга, РАО ЕЭС, Почта России, Голден Телеком, Волга Телеком, Дальсвязь и др. По данным исследовательских агентств IDC и IT Research «Аквариус» входит в пятерку лидеров российского компьютерного рынка по поставкам ПК и серверов. Многолетний опыт производства высокотехнологичного оборудования, наличие международных сертификатов качества и репутация надежного партнера, приобретенная за годы стабильной работы, позволяют «Аквариус» постоянно укреплять свое лидерство на рынке информационных технологий России.

Проанализируйте конкретную ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Можно ли фирму «Аквариус» назвать инновационным предприятием? Обоснуйте свой ответ.
2. Какие формы инновационного развития предполагало ис-пользовать руководство «Аквариуса» для получения конкурент-ных преимуществ?
3. Какие объективные факторы не позволили руководству «Аквариуса» обеспечить развитие своего предприятия? Аргументируйте свой ответ фактами из текста.
4. Какие субъективные факторы помешали внедрению нов-шества? Аргументируйте свой ответ фактами из текста.
5. Какие альтернативные формы инновационного развития предприятия «Аквариус» можете предложить вы?
6. Какие конкурентные преимущества получит фирма в случае реализации вашего предложения?

Ситуационное задание к теме 2.1

Кейс: Генеральный директор поставил задачу усовершенствовать систему материального стимулирования в службе продаж. Занимается задачей специалист по зарплате и компенсациям службы персонала. Отчитывается о выполнении задачи и несет ответственность перед генеральным директором руководитель службы персонала. Информацию для анализа предоставляет отдел маркетинга. Предложенная схема должна быть согласована с финансовым директором и главным бухгалтером (для которых главными критериями "правильной" схемы являются простота расчета и максимальная предсказуемость ФОТ) и предельно соответствовать пожеланиям руководителя службы продаж (его, в общем-то, вполне устраивает существующая система материального стимулирования, и он считает приоритетным в данный момент организацию систематического обучения своих сотрудников).

Вопросы для обсуждения:

1. Кто в этом проекте заказчик (то есть кто ставит задачу и оценивает результат)?
2. Кто руководитель проекта (принимает решения о путях и способах реализации поставленной задачи)?
3. Кто эксперт (предоставляет по запросу необходимую информацию), кто исполнитель (выполняет указания руководителя проекта)?

Ситуационное задание к теме 2.1. Амфитрион

В конце октября 1993 г. Константин Митсиу, владелец и менеджер группы компаний Амфитрион, задался целью организовать специальный тур для подростков. Имелась в виду 14-дневная поездка, охватывающая самые красивые места, исторические и археологические достопримечательности Греции. К этому моменту у него были заключены договоры с двумя профессорами, которым отводилась роль гидов в предполагаемой поездке.

Компания Амфитрион была основана как туристическое агентство в 1957 г. и к 1993 г. была уже большим туристическим судоходным предприятием. Главный офис компании был расположен в престижном деловом центре Афин. Амфитрион имел филиалы в Токио, Вашингтоне и Торонто. Греческие офисы компании были расположены в Афинах, Пире и на Крите. Основными потребителями услуг компании являлись администраторы и служащие фирм, которые делали свои заказы в тех филиалах компании Амфитрион, где располагались их собственные предприятия. Эти же клиенты покупали семейные туры и экскурсии. Основная часть клиентуры состояла из менеджеров высшего и среднего звена, частично – их секретарей и ассистентов. Только 10 % продаж приходилось на случайных клиентов, которые ненароком заглядывали в офисы Амфитриона.

Господин Митсиу задумался о возможности проведения тура для подростков после встречи с другими туристическими агентами на проходившей в Милане Международной конференции в сентябре 1993 г. В ходе неформальных бесед он узнал о существовании положительного опыта проведения таких туров в других странах и городах Европы, в частности в Риме, где это мероприятие постепенно переросло в доходный летний бизнес, так как наилучшее время для проведения этих поездок – конец июля и начало августа. Константин выяснил, что родителей и подростков в турах такого рода привлекает возможность отдыхать отдельно. Вместе с тем, родители принимают это предложение только при условии, что агент, организующий тур, гарантирует надлежащий присмотр за подростками и уровень подготовки гидов.

Вернувшись в Афины, г-н Митсиу обсудил идею организации тура со своими друзьями, супругами Ликидис, и предложил им сотрудничество в рамках проекта. Супруги отнеслись к идеи с энтузиазмом и согласились на роль гидов тура, так как г-н Ликидис, являясь профессором истории, усмотрел в проекте возможность удовлетворения своих профессиональных интересов.

Своё турне г-н Митсиу предполагал сконцентрировать на Греции, её национальном колорите, основных исторических и архитектурных достопримечательностях страны. Тематика этого тура определилась после знакомства Константина с письмами родителей и преподавателей в СМИ. Авторы писем жаловались, что история Греции изучается в школах исключительно теоретически и изъявляли желание отправить своих детей в хорошо организованную поездку, которая позволила бы им самим увидеть места, о которых они получали лишь сухую информацию на уроках истории, оценить все красоты природы и с помощью квалифицированных экскурсоводов узнать много нового и интересного.

Константин Митсиу, имеющий определённый социальный опыт, хорошо понимал, что подросткам не понравится поездка, если она будет предполагать только посещение музеев, исторических и архитектурных достопримечательностей. Поэтому он решил предоставить им возможность отдохнуть на морском побережье, погулять по небольшим городкам и деревенькам, повеселиться в тавернах и на дискотеках.

Как опытный туристический агент и менеджер, г-н Митсиу знал, что иногда клиенты отказываются от поездки в последний момент, что приводит к необходимости возвращать деньги. В этом случае компания несёт немалые убытки. Кроме того, специфика туристического бизнеса предполагает выплаты наперёд для бронирования билетов и комфорtabельных номеров, особенно в го-родах, где небольшой выбор отелей. В случае же если будет отменена вся поездка, убытки компании возрастут на порядок.

Более того, от своего друга, известного юриста, у которого было двое сыновей-подростков, Константин получил информацию о том, что тинэйджеры мало интересуются

историей, что бы там ни писали газеты по этому поводу и профессионализм гидов не имеет для них никакого значения. Подростки с большим удовольствием поедут в поездку, где им предоставлят возможность доказать, что они самостоятельные люди и могут путешествовать самостоятельно. Эта информация оказалась весьма важной для г-на Митсиу, поскольку он всегда доверял мнению своего друга.

Однако, несмотря на существующие риски, г-н Митсиу не отказался от своей идеи и решил приступить к разработке плана тура для подростков.

Задание:

Прочтите текст и определите вид проекта, который разрабатывался главным героем. Используя данные, приведённые в конкретной ситуации – «Амфитрион», смоделируйте возможную структуру (выделите отдельные этапы, шаги и определите их последовательность) инновационного проекта «Тур для тинэйджеров». Спрогнозируйте возможные дополнительные эффекты в ходе реализации задуманного г-ном Митсиу проекта. Опишите условия, при которых данный проект может быть успешным.

Ситуационное задание к теме 2.2. «Ашан» внедряет бережливый менеджмент

Обычно принципы «бережливого производства» внедряются на промышленных предприятиях, но компании «Ашан» удалось реализовать их в ритейле. Сеть определила основные показатели эффективности для сотрудников, клиентов, акционеров и не только добилась успеха, но и получила результаты, превзошедшие ожидания.

Группа Auchan занимает 11 место в мире среди дистрибуторов продуктового ритейла. Она управляет 4 тысячами магазинов в 17 странах, в компании работает более 350 тыс. сотрудников.

В российской сети 293 магазина различных форматов (74 классических гипермаркета, 35 суперсторов, 177 супермаркетов, 12 магазинов «у дома», 2000 пунктов доставки Auchan.ru. В штате компании – более 39 000 тыс. сотрудников. Сеть присутствует в 115 городах РФ и обслуживает более 450 млн клиентов в год.

Изменения, которые сегодня происходят в российской сети «Ашан», вызваны двумя причинами. Во-первых, группа Auchan реализует новую концепцию развития до 2025 года. Во-вторых, в России сеть сливаются с компанией «Атак» (супермаркеты и магазины у дома), и это обусловило необходимость адаптировать корпоративную культуру отдельно существовавшего предприятия в единую культуру «Ашан». В качестве ключевой стратегии развития был выбран lean management («бережливое производство»).

Коммерция нового поколения

Lean management — это современный подход к управлению, основанный на двух ключевых принципах: устранение всех видов потерь и уважение к человеку. Внедрение принципов lean на производстве влечет повышение гибкости в реагировании на изменения рыночных условий, уменьшение простоев оборудования, сокращение продолжительности производственного цикла, уменьшение потерь сырья. Цели стратегии бережливого производства в ритейле — создать новый клиентский опыт, удивить покупателя, предоставить лучший сервис и лучшее качество товаров.

Auchan, решив следовать этой стратегии, пригласил одного из экспертов lean management компании Toyota (где зародились идеи «бережливого производства»), который начал запускать проект во всех странах присутствия группы.

Как рассказала директор по персоналу супермаркетов «Ашан» Дарья Демина, в свете концепции lean были переформулированы основные ценности Auchan Holding:

- Доверие — ключ к эффективному, доброжелательному и содержательному сотрудничеству для всех.

- Открытость — состояние, которое помогает чувствовать изменения вокруг и легко меняться самому, это любопытство, энтузиазм, способность бросить вызов себе, чтобы совершенствоваться и создать коммерцию нового поколения.

- Совершенствование — требовательность к себе и другим, увлечение продуктом, услугами, клиентом, постоянное улучшение процессов. Слоган: «В своих действиях мы руководствуемся совершенством, не просто делаем что-то лучше, а стремимся предложить лучшее каждому».

Измененные ценности стали основой развития глобальной сети. Россия вошла в этот проект одной из последних.

Применение философии lean в российской сети «Ашан» началось с задачи сформулировать определение: что такое совершенная концепция предприятия, и каким должен быть «Дом совершенства «Ашан-ритейл»?

«Когда внедряли lean, первой задачей руководителей проекта было — уйти от терминов и донести концепцию простым языком, — рассказывает Дарья Демина. — Надо было поменять культуру и отношение людей, сделать так, чтобы сотрудники прониклись этой философией и приняли принципы бережливого производства. Согласно концепции lean, во главе деятельности сети стоит клиент, на которого ориентирован наш сервис, а значит, необходимо улучшать клиентаориентированность сотрудников».

Сначала стратегия бережливого производства была внедрена в классических гипермаркетах «Ашан», а затем этот опыт был использован при реализации проекта в супермаркетах «Атак». Рассмотрим основные этапы и результаты внедрения lean management в магазинах «Атак».

Разработчики и внедренцы

Была сформирована команда для внедрения проекта операционной эффективности (ОЭ) в супермаркетах «Атак», в которую вошли 2 категории сотрудников:

разработчики (эксперты проекта на постоянной основе — до 11 человек),

внедренцы (директора и менеджеры магазинов, временное привлечение по географическому принципу на 1–6 месяцев).

В том числе были приглашены специалисты, уже имевшие опыт реализации этого проекта в гипермаркетах «Ашан». Географический принцип привлечения позволил снизить издержки компании, минимизировать командировки. В проект также временно привлекались сотрудники по принципу свободной номинации, выразившие желание развиваться и приобрести новые компетенции.

Для участников команды ОЭ был разработан специальный пакет компенсаций.

Линия времени

Прежде чем запускать проект на все супермаркеты «Атак», решено было создать прототип на примере одного из магазинов. Разработка прототипа заняла 9 месяцев.

Временной график внедрения принципов операционной эффективности в супермаркетах «Атак» и состав команды выглядели так:

июль 2015 — апрель 2016 годов — 1 магазин-прототип (состав команды — 1 руководитель ОЭ, 4 менеджера ОЭ),

май — июнь 2017 года — 2 магазина (1 руководитель ОЭ, 5 менеджеров ОЭ),

июнь — декабрь 2017 — 22 магазина (1 руководитель, 8 менеджеров),

январь — декабрь 2018 — 97 магазинов (1 руководитель отдела, 4 руководителя групп, 41 менеджер),

январь — август 2019 — 61 магазин (1 руководитель отдела, 4 руководителя групп, 27 менеджеров).

Запуск проекта в каждом магазине длился 6 недель.

Индикаторы эффективности

Были определены основные индикаторы повышения операционной эффективности с точки зрения сотрудника, клиента и акционера.

Для сотрудников главным индикатором стало наличие раздражителей — факторов, мешающих делать работу эффективно. К раздражителям относятся условия труда, производственные ситуации, связанные, например, с приемкой и выкладкой товара, работой

на кассе и т. п. Основная задача по этому индикатору — снизить количество раздражителей на 90%.

С точки зрения клиентов индикатором выбран показатель *руптур* (*rupture*) — отсутствие товара на полке. Цель — снизить отсутствие на 25% к текущему уровню.

С точки зрения акционеров индикатор эффективности — наличие и размер стоков (замороженные средства компании). Цель по этому индикатору — снизить стоки на 10%.

Процесс под другим углом

Каждый индикатор требовалось рассмотреть через призму основных принципов lean-менеджмента, проанализировать ситуацию, выявить мешающие факторы, определить, какие процессы необходимо усовершенствовать и разработать конкретные решения.

Для сотрудников был внедрен специальный «счетчик раздражителей», подсчитывающий факторы, мешающие работать. Далее анализировали причины возникновения раздражителей, искали, что можно улучшить в организации процессов, чтобы упросить действия, увеличить удобство, сократить временные потери, снизить утомляемость и повысить производительность.

Ежедневно подводились итоги улучшений, рассматривалось, какие раздражители устраниены, что еще необходимо исправить и каковы сроки исправления. Если проблема требовала решения на более высоком уровне, задача поднималась на другие подразделения, например, до уровня складской логистики, организации процессов центрального офиса и так далее.

По направлению «клиент» анализировали присутствие товара на полках торгового зала, широту ассортимента, соответствие потребностям клиента.

С точки зрения акционеров выявлялись и устраивались причины образования стоков, оптимизировалась система заказов, улучшалась выкладка, внедрялись лучшие практики продвижения товара.

«Один из важных плюсов проекта в том, что решения разрабатывались индивидуально для каждого магазина, — говорит Дарья Демина. — Изначально была единая канва — прототип, затем в магазин на 6 недель заходила команда проекта, проводила мониторинг процессов, выявляла, что не работает или работает недостаточно эффективно, и принимала решение по улучшению процесса. При этом действовал принцип «иди и смотри» — перед разбором ситуации и принятием решения руководитель должен на месте все увидеть своими глазами».

Во время запуска проекта в магазинах появились зоны *pit stop*, где каждый день менеджер должен проводить собрание сотрудников для обсуждения актуальных тем, например, планирование нагрузок, распределение активности персонала, результаты работы и так далее. Комфортное время проведения таких собраний каждый коллектив устанавливал для себя сам.

Самым интересным и наглядным примером стало внедрение системы рациональной организации рабочего пространства 5S, являющейся одним из инструментов бережливого производства. Принципы 5S — «сортировка» (нужное — ненужное), «соблюдение порядка», «содержание в чистоте», «стандартизация», «совершенствование».

«Система 5S получила в компании широкое применение, все увлеклись сортировкой и наведением чистоты и порядка, — рассказывает Дарья Демина. — В каждом магазине сотрудники навели порядок, промарковали все, что находится в помещении, — стеллажи, мебель, вплоть до ящика с бумагами. Для более легкого восприятия стандарты организации рабочего пространства были визуализированы. Теперь в каждом магазине висят фото, наглядно демонстрирующие, как было до внедрения 5S и как должно быть. Визуализация стандартов помогает сотрудникам с одного взгляда выявлять нарушения порядка, а новому сотруднику уже не требуется на словах объяснять установленные правила».

Ожидания и достижения

Система lean уже внедрена в 122 супермаркетах «Атак», завершить проект планируется к осени 2019 года.

«Результаты превзошли наши ожидания, — резюмирует Дарья Демина. — Достижения по показателю «рүптур» существенно превысили целевой показатель, по сокращению стоков — проект вывел компанию в плюс, по раздражителям план выполнен. Надо учесть то, что достижения в lean-менеджменте имеют накопительный эффект — идет процесс постоянного совершенствования, а значит, постоянно улучшаются результаты».

По итогам внедрения операционной эффективности в супермаркетах «Атак» снижены: раздражители — на 90% (план — 90%),
рүптуры — на 40% (план — 25%),
стоки — 14% (план — 10%).

Проект принес и другие бенефиты, даже неожиданные. Например, помог выявлению и развитию талантов, позволил закрыть вакансии в сервисных службах.

«Иногда в проект попадали не лучшие сотрудники магазинов, о которых коллеги отзывались как о неумелых управленцах, — рассказывает Дарья Демина. — Но в процессе внедрения люди вдохновлялись, получали новую экспертизу, проникались идеями настолько, что раскрывались их управленческие и творческие таланты».

Применение принципа визуализации позволило улучшить навигацию в торговом зале и внутренних помещениях.

Были и отрицательные стороны, например, временностность команд. Часть сотрудников, временно привлеченные в проект из регионов, не хотят возвращаться на свое рабочее место: на уровне внедренцев им открылись новые возможности, появились новые экспертизы, и ограничиваться прежними функциональными обязанностями им уже неинтересно.

Один из важных выводов внедрения — важно, чтобы руководители на всех уровнях компании разделяли культуру lean: если руководитель не проникся принципами бережливого менеджмента, проект умирает.

Задание:

1. На какие Lean технологии сделали ставку руководители Ашан Ритейл и почему?
2. Правильно ли выбраны критерии эффективности внедрения.
3. Перечислите заинтересованные стороны внедрения lean технологий.
4. Дайте характеристику этапам внедрения.

Ситуационное задание к теме 3.1. Модель открытых инноваций

Модель открытых инноваций вызывает в мире бурные дискуссии уже более десятка лет. Причина — жизненный цикл продуктов становится все короче, и компаниям в одиночку не под силу поддерживать исследования по всем направлениям. Надо привлекать внешние силы. Но далеко не все компании из области хай-тек на это готовы. Например, Google и Apple предпочитают проводить все разработки внутри компании; Apple стремится не афишировать свои разработки. Напротив, IBM одной из первых пошла по пути активного сотрудничества с университетами и внешними командами. В результате — компания уже многие годы занимает первое место по количеству регистрируемых патентов. Столь же серьезно относятся к исследованиям и в компании Nokia.

Развитие инноваций в Nokia идет по трем направлениям. Первое — это исследования непосредственно внутри компании, второе — покупка инновационных фирм, третье — партнерство и различные альянсы с компаниями, например с Intel и Microsoft.

Исследовательский центр Nokia (Nokia Research Center) объединяет более 500 исследователей по всему миру, большинство которых работают не в штате компании, а в сотне университетов, от Калифорнии до Китая. Сотрудничество с исследователями и университетами ведется на трех уровнях.

Первый уровень — это рамочное соглашение с университетом на три года, где четко прописываются задачи, объем финансирования при этом — несколько миллионов евро. Такие соглашения у Nokia есть с десятью топ-университетами — Стэнфордом и Беркли в Калифорнии, MIT (Massachusetts Institute of Technology), университетом Цинхуа в Китае, Кембриджем в Британии и т.д.

Второй уровень — 20 университетов, с которыми сотрудничество осуществляется на регулярной основе, но при этом нет специального соглашения на три года, в частности, это ETH (Eidgenössische Technische Hochschule Zürich) в Швейцарии.

Третий уровень — это небольшие команды или отдельные ученые, с которыми работа идет по узкоспециализированным проектам. Тут финансирование может быть минимальным — от 10 тыс.евро.

Всего Nokia сотрудничает со 120 университетами в мире. В частности, в России Nokia подписала соглашение об открытии в Сколково научно-исследовательского центра, который должен заниматься разработками в области мобильных вычислений и платформ высокой производительности, мобильных сенсоров и решений для анализа данных, исследованиями в области социальных сетей и мониторинга окружающей среды и, конечно, развивать сотрудничество с российскими университетами.

По словам Генри Тирри, директора по технологиям компании (СТО) Nokia, главная миссия и задача Nokia Research Center заключается в том, чтобы дать возможность компании выбирать альтернативные пути развития. У Nokia есть долгосрочные планы выпуска и вывода на рынок продуктов (product road-map).

Вопросы к обсуждению:

1. Назовите предпосылки появления концепции «открытых инноваций».
2. Каким образом организован инновационный процесс в компании Nokia?
3. Предложите критерии для оценки работы исследовательских команд из разных университетов, с которыми сотрудничает или планирует сотрудничать Nokia.

Ситуационное задание к теме 2.2 и 2.3

«Ашан» внедряет бережливый менеджмент

Обычно принципы «бережливого производства» внедряются на промышленных предприятиях, но компании «Ашан» удалось реализовать их в ритейле. Сеть определила основные показатели эффективности для сотрудников, клиентов, акционеров и не только добилась успеха, но и получила результаты, превзошедшие ожидания.

Группа Auchan занимает 11 место в мире среди дистрибуторов продуктового ритейла. Она управляет 4 тысячами магазинов в 17 странах, в компании работает более 350 тыс. сотрудников.

В российской сети 293 магазина различных форматов (74 классических гипермаркета, 35 суперсторов, 177 супермаркетов, 12 магазинов «у дома», 2000 пунктов доставки Auchan.ru. В штате компании — более 39 000 тыс. сотрудников. Сеть присутствует в 115 городах РФ и обслуживает более 450 млн клиентов в год.

Изменения, которые сегодня происходят в российской сети «Ашан», вызваны двумя причинами. Во-первых, группа Auchan реализует новую концепцию развития до 2025 года. Во-вторых, в России сеть сливаются с компанией «Атак» (супермаркеты и магазины у дома), и это обусловило необходимость адаптировать корпоративную культуру отдельно существовавшего предприятия в единую культуру «Ашан». В качестве ключевой стратегии развития был выбран lean management («бережливое производство»).

Коммерция нового поколения

Lean management — это современный подход к управлению, основанный на двух ключевых принципах: устранение всех видов потерь и уважение к человеку. Внедрение принципов lean на производстве влечет повышение гибкости в реагировании на изменения рыночных условий, уменьшение простоеов оборудования, сокращение продолжительности производственного цикла, уменьшение потерь сырья. Цели стратегии бережливого производства в ритейле — создать новый клиентский опыт, удивить покупателя, предоставить лучший сервис и лучшее качество товаров.

Auchan, решив следовать этой стратегии, пригласил одного из экспертов lean management компании Toyota (где зародились идеи «бережливого производства»), который начал запускать проект во всех странах присутствия группы.

Как рассказала директор по персоналу супермаркетов «Ашан» Дарья Демина, в свете концепции lean были переформулированы основные ценности Auchan Holding:

– *Доверие* — ключ к эффективному, доброжелательному и содержательному сотрудничеству для всех.

– *Открытость* — состояние, которое помогает чувствовать изменения вокруг и легко меняться самому, это любопытство, энтузиазм, способность бросить вызов себе, чтобы совершенствоваться и создать коммерцию нового поколения.

– *Совершенствование* — требовательность к себе и другим, увлечение продуктом, услугами, клиентом, постоянное улучшение процессов. Слоган: «В своих действиях мы руководствуемся совершенством, не просто делаем что-то лучше, а стремимся предложить лучшее каждому».

Измененные ценности стали основой развития глобальной сети. Россия вошла в этот проект одной из последних.

Применение философии lean в российской сети «Ашан» началось с задачи сформулировать определение: что такое совершенная концепция предприятия, и каким должен быть «Дом совершенства «Ашан-ритейл»?

«Когда внедряли lean, первой задачей руководителей проекта было — уйти от терминов и донести концепцию простым языком, — рассказывает Дарья Демина. — Надо было поменять культуру и отношение людей, сделать так, чтобы сотрудники прониклись этой философией и приняли принципы бережливого производства. Согласно концепции lean, во главе деятельности сети стоит клиент, на которого ориентирован наш сервис, а значит, необходимо улучшать клиентоориентированность сотрудников».

Сначала стратегия бережливого производства была внедрена в классических гипермаркетах «Ашан», а затем этот опыт был использован при реализации проекта в супермаркетах «Атак». Рассмотрим основные этапы и результаты внедрения lean management в магазинах «Атак».

Разработчики и внедренцы

Была сформирована команда для внедрения проекта операционной эффективности (ОЭ) в супермаркетах «Атак», в которую вошли 2 категории сотрудников:

разработчики (эксперты проекта на постоянной основе — до 11 человек),

внедренцы (директора и менеджеры магазинов, временное привлечение по географическому принципу на 1–6 месяцев).

В том числе были приглашены специалисты, уже имевшие опыт реализации этого проекта в гипермаркетах «Ашан». Географический принцип привлечения позволил снизить издержки компаний, минимизировать командировки. В проект также временно привлекались сотрудники по принципу свободной номинации, выразившие желание развиваться и приобрести новые компетенции.

Для участников команды ОЭ был разработан специальный пакет компенсаций.

Линия времени

Прежде чем запускать проект на все супермаркеты «Атак», решено было создать прототип на примере одного из магазинов. Разработка прототипа заняла 9 месяцев.

Временной график внедрения принципов операционной эффективности в супермаркетах «Атак» и состав команды выглядели так:

июль 2015 — апрель 2016 годов — 1 магазин-прототип (состав команды — 1 руководитель ОЭ, 4 менеджера ОЭ),

май — июнь 2017 года — 2 магазина (1 руководитель ОЭ, 5 менеджеров ОЭ),

июнь — декабрь 2017 — 22 магазина (1 руководитель, 8 менеджеров),

январь — декабрь 2018 — 97 магазинов (1 руководитель отдела, 4 руководителя групп, 41 менеджер),

январь — август 2019 — 61 магазин (1 руководитель отдела, 4 руководителя групп, 27 менеджеров).

Запуск проекта в каждом магазине длился 6 недель.

Индикаторы эффективности

Были определены основные индикаторы повышения операционной эффективности с точки зрения сотрудника, клиента и акционера.

Для сотрудников главным индикатором стало наличие раздражителей — факторов, мешающих делать работу эффективно. К раздражителям относятся условия труда, производственные ситуации, связанные, например, с приемкой и выкладкой товара, работой на кассе и т. п. Основная задача по этому индикатору — снизить количество раздражителей на 90%.

С точки зрения клиентов индикатором выбран показатель руптюр (rupture) — отсутствие товара на полке. Цель — снизить отсутствие на 25% к текущему уровню.

С точки зрения акционеров индикатор эффективности — наличие и размер стоков (замороженные средства компании). Цель по этому индикатору — снизить стоки на 10%.

Процесс под другим углом

Каждый индикатор требовалось рассмотреть через призму основных принципов lean-менеджмента, проанализировать ситуацию, выявить мешающие факторы, определить, какие процессы необходимо усовершенствовать и разработать конкретные решения.

Для сотрудников был внедрен специальный «счетчик раздражителей», подсчитывающий факторы, мешающие работать. Далее анализировали причины возникновения раздражителей, искали, что можно улучшить в организации процессов, чтобы упросить действия, увеличить удобство, сократить временные потери, снизить утомляемость и повысить производительность.

Ежедневно подводились итоги улучшений, рассматривалось, какие раздражители устранины, что еще необходимо исправить и каковы сроки исправления. Если проблема требовала решения на более высоком уровне, задача поднималась на другие подразделения, например, до уровня складской логистики, организации процессов центрального офиса и так далее.

По направлению «клиент» анализировали присутствие товара на полках торгового зала, широту ассортимента, соответствие потребностям клиента.

С точки зрения акционеров выявлялись и устраивались причины образования стоков, оптимизировалась система заказов, улучшалась выкладка, внедрялись лучшие практики продвижения товара.

«Один из важных плюсов проекта в том, что решения разрабатывались индивидуально для каждого магазина, — говорит Дарья Демина. — Изначально была единая канва — прототип, затем в магазин на 6 недель заходила команда проекта, проводила мониторинг процессов, выявляла, что не работает или работает недостаточно эффективно, и принимала решение по улучшению процесса. При этом действовал принцип «иди и смотри» — перед разбором ситуации и принятием решения руководитель должен на месте все увидеть своими глазами».

Во время запуска проекта в магазинах появились зоны pit stop, где каждый день менеджер должен проводить собрание сотрудников для обсуждения актуальных тем, например, планирование нагрузок, распределение активности персонала, результаты работы и так далее. Комфортное время проведения таких собраний каждый коллектив устанавливал для себя сам.

Самым интересным и наглядным примером стало внедрение системы рациональной организации рабочего пространства 5S, являющейся одним из инструментов бережливого

производства. Принципы 5S — «сортировка» (нужное — ненужное), «соблюдение порядка», «содержание в чистоте», «стандартизация», «совершенствование».

«Система 5S получила в компании широкое применение, все увлеклись сортировкой и наведением чистоты и порядка, — рассказывает Дарья Демина. — В каждом магазине сотрудники навели порядок, промаркировали все, что находится в помещении, — стеллажи, мебель, вплоть до ящика с бумагами. Для более легкого восприятия стандарты организации рабочего пространства были визуализированы. Теперь в каждом магазине висят фото, наглядно демонстрирующие, как было до внедрения 5S и как должно быть. Визуализация стандартов помогает сотрудникам с одного взгляда выявлять нарушения порядка, а новому сотруднику уже не требуется на словах объяснять установленные правила».

«Дом совершенства» Ашан Ритейл представлен на рис. 1.



Рис. 1. «Дом совершенства» Ашан Ритейл

Ожидания и достижения

Система lean уже внедрена в 122 супермаркетах «Атак», завершить проект планируется к осени 2019 года.

«Результаты превзошли наши ожидания, — резюмирует Дарья Демина. — Достижения по показателю «рутпюр» существенно превысили целевой показатель, по сокращению стоков — проект вывел компанию в плюс, по раздражителям план выполнен. Надо учесть то, что достижения в lean-менеджменте имеют накопительный эффект — идет процесс постоянного совершенствования, а значит, постоянно улучшаются результаты».

По итогам внедрения операционной эффективности в супермаркетах «Атак» снижены: раздражители — на 90% (план — 90%),
рутпюры — на 40% (план — 25%),
стоки — 14% (план — 10%).

Проект принес и другие бенефиты, даже неожиданные. Например, помог выявлению и развитию талантов, позволил закрыть вакансии в сервисных службах.

«Иногда в проект попадали не лучшие сотрудники магазинов, о которых коллеги отзывались как о неумелых управленцах, — рассказывает Дарья Демина. — Но в процессе внедрения люди вдохновлялись, получали новую экспертизу, проникались идеями настолько, что раскрывались их управленческие и творческие таланты».

Применение принципа визуализации позволило улучшить навигацию в торговом зале и внутренних помещениях.

Были и отрицательные стороны, например, временностю команд. Часть сотрудников, временно привлеченные в проект из регионов, не хотят возвращаться на свое рабочее место: на уровне внедренцев им открылись новые возможности, появились новые экспертизы, и ограничиваться прежними функциональными обязанностями им уже неинтересно.

Один из важных выводов внедрения — важно, чтобы руководители на всех уровнях компании разделяли культуру lean: если руководитель не проникся принципами бережливого менеджмента, проект умирает.

Задание:

1. На какие Lean технологии сделали ставку руководители Ашан Ритейл и почему?
2. Правильно ли выбраны критерии эффективности внедрения.
3. Перечислите заинтересованные стороны внедрения lean технологий.
4. Дайте характеристику этапам внедрения.
5. Назовите критерии эффективности проекта.

2.4. Рекомендации по оцениванию эссе (докладов, сообщений)

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

ТЕМЫ ЭССЕ (РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Совершенствование технологии разработки кадровых решений.
2. Инновационные модели принятия решений при формировании резерва кадров.
3. Инновации в организации мониторинга выполнения кадровых решений.
4. Психологические основы принятия решений в управлении персоналом.
5. Функционально-стоимостной анализ в процессе принятия кадровых решений.
6. Прогнозирование управленческих решений при работе с персоналом.
7. Информационное обеспечение процесса принятия кадровых решений.
8. Разработка управленческих решений в условиях неопределенностей и риска.
9. Оценка экономической эффективности кадровых решений и пути ее повышения.
10. Применение имитационных методов в практике анализа и выработки кадрового решения.
11. Особенности методов анализа и выработки кадровых решений на малых предприятиях.
12. Современные информационные технологии и модели принятия кадровых решений.
13. Лизинг / аутстаффинг / аутсорсинг персонала как управленческая технология.
14. Прецедентные экспертные системы в управлении персоналом.
15. Бенчмаркинг как инструмент инновационной деятельности при разработке, принятии и реализации управленческих кадровых решений.
16. Обучение и развитие персонала: инновационный аспект.
17. Современные технологии в управлении и оценке кадровых рисков.
18. Особенности политики планирования потребности и найма в инновационных организациях.
19. Инновационные технологии управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением.
20. Инновационные технологии стимулирования трудовой деятельности персонала и их развитие.
21. Разработка организационной структуры службы управления персоналом в инновационной организации.
22. Ассессмент-центр как инструмент комплексной оценки персонала.
23. Коучинг / менторство / наставничество в современных условиях деятельности предприятия.
24. Проектирование взаимоотношений организации с учебными заведениями и центрами подготовки кадров: инновационный аспект.
25. Прекаризация и флексibilизация как актуальное направление занятости населения в Донецкой Народной Республике.
26. Event-маркетинг как современное мероприятие по достижению кадровых целей.
27. Формирование организационной культуры и организационного поведения в современных компаниях.
28. Формирование программ лояльности персонала в инновационной организации.
29. Управление талантами как инновация в управлении персоналом.
30. KPI – современный инструмент стимулирования персонала.
31. Построение и развитие команды как инновационная технология управления персоналом.
32. Разработка и продвижение HR-бренда компании.
33. Информационные технологии управления персоналом.
34. Управление компетенциями персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации.
35. Инновационные проекты в сфере HR.

2.5. Рекомендации по оцениванию научной составляющей

Научная статья должна быть выполнена по заданной теме, четко оформлен библиографический список, поставлены цели, задачи исследования, определен объект и предмет исследования, определены методы исследования, позволяющие достигнуть поставленных целей исследования, проведен анализ исследования, сделаны выводы. Оформление соответствует требованиям ГОСТ.

Согласно РПУД, максимальное количество баллов – до 10, может быть увеличено до 15 баллов за очное участие в конференции.

Максимальное количество баллов (государственная оценка)	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Обучающийся демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определенно и последовательно изложить ответ
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Раздел 1. Теоретико-методологические основы принятия кадровых решений

1. Назовите тенденции трансформации рынка трудовых ресурсов.
2. Какие факторы способствуют развитию экосистемы трудовых ресурсов?
3. Дайте характеристику «человеческим компетенциям».
4. Охарактеризуйте суть и виды прекаризации и флексибилизации рынка труда.
5. Поясните суть кадровой политики предприятия, ее составляющих.
6. Охарактеризуйте технологию работы с персоналом.
7. Охарактеризуйте понятие «жизненный цикл системы».
8. Дайте характеристику организационной системы, ее элементов, форм.
9. Назовите этапы жизненного цикла организаций по Адизесу.
10. Какие проблемы у организации возникают на каждом этапе ЖЦО.
11. Назовите особенности каждого этапа.

12. Дайте характеристику поведению власти на протяжении ЖЦО с точки зрения полномочий и ответственности, гибкости и контролируемости.
13. Какие роли в системе менеджмента выделял Адизес в своей теории ЖЦО?
14. Какие роли и на каком этапе несовместимы? Приведите примеры из практики стран или организаций.
15. Охарактеризуйте основные понятия «новация», «новшество», «инновация». В чем разница между понятиями?
16. Дайте характеристику основным подходам к исследованию инноваций.
17. Какие теории лежат в эволюции концепций инноваций?
18. Назовите источники инновационных идей согласно теории Друкера П.
19. Охарактеризуйте концепцию технологических укладов согласно теории С.Ю. Глазьева.
20. Назовите этапы технологических революций согласно теорий исследователей Тофлера Э., Ракитова А.И., Белла Д.
21. Какие инновации Вы знаете в кадровом менеджменте. Назовите направления.
22. Назовите предпосылки перехода на инновационные технологии в управлении персоналом.
23. Охарактеризуйте модель Дэвида Ульриха.
24. Какие организационные формы управления инновационными процессами Вы знаете?
25. В чем суть технологий принятия кадровых решений?
26. Назовите методы разработки и принятия управленческих решений.
27. А чем суть имитационных технологий и приемов в управлении персоналом?
28. Какие скрытые ловушки процесса принятия решений Вы знаете?
29. Дайте характеристику кривой принятия изменений в организации, формулу изменений Дэвида Глейчера.
30. Опишите функционально-стоимостной подход к совершенствованию системы управления персоналом. Назовите этапы выполнения ФСА.
31. Назовите инновационные технологии в принятии кадровых решений.
32. Охарактеризуйте инновационные технологии отбора и подбора персонала: рекрутинг, хедхантинг, прелиминаринг, нетворкинг.
33. В чем суть нетворкинга и коворкинга?
34. Опишите технологии лизинга, аутсорсинга и аутстаффинга персонала, схем их функционирования в РФ.

Раздел 2. Проектные технологии

35. В чем суть социального проекта и программы?
36. Чем проект отличается от процесса / программы.
37. Опишите составляющие механизма управления проектами и программами.
38. В чем суть контроллинга?
39. Назовите тенденции управления персоналом в проектной работе. Охарактеризуйте каждую.
40. Какие ошибки или проблемы в реализации HR проектов чаще всего встречаются в практике?
41. Перечислите направления реализации проектов и программ.
42. Охарактеризуйте риски (разрывы) в управлении проектами и программами.
43. Дайте характеристику рискам, связанным с персоналом проектной команды.
44. Перечислите методы борьбы с ними.
45. Что представляет собой команда проекта?
46. Чем команда проекта отличается персонала организации?
47. Назовите предпочтительные варианты организации работы в группах и командах.
48. Какие признаки характеризуют команду проекта / программы?

49. Перечислите характеристики команды.
50. Дайте характеристику основным составляющим создания команды единомышленников.
51. Назовите и охарактеризуйте стадии и способы формирования команды.
52. Что представляют собой виртуальные команды? Назовите их преимущества и недостатки.
53. Назовите пять «пороков команды»
54. по модели Патрика Ленсиони.
55. Назовите основные факторы, которые существенны с точки зрения управления доверием.
56. Сущность бережливого производства.
57. Дайте характеристику HR принципам, стратегии Lean, основным процессам.
58. Перечислите инструменты и методы Бережливого производства, дайте им характеристику.
59. Перечислите основные потери в производственном процессе.
60. В чем суть гибких технологий разработки?
61. Дайте характеристику идеям и основополагающим принципам Agile.
62. Охарактеризуйте виды Agile методологий, их преимущества в управлении персоналом.
63. Инновации в системе мотивации участников и команды проекта: принципы и технологии.
64. Система управления коммуникациями в проектах и программах: процессы и технологии.
65. Система управления конфликтами: виды, причины, стратегии.
66. Назовите инновационные методы управления конфликтом.
67. Охарактеризуйте понятия «Человеческие ресурсы», «Человеческий капитал», «Трудовые ресурсы», «Кадровый потенциал», «Социальный капитал», «Организационный капитал».
68. Назовите и дайте характеристику существующим трем состояниям человеческого капитала согласно методике ОЭСР.
69. Перечислите подходы и модели измерений человеческих ресурсов. Охарактеризуйте каждую модель.
70. Какие подходы к оценке человеческого капитала Вы знаете?
71. Опишите суть понятия «Гудвилл».
72. На чем основан метод гудвилла оценки стоимости работника?
73. Опишите алгоритм оценки стоимости работника методом гудвилла + инвестиции в человеческий капитал.
74. Дайте характеристику ассессмент-центру (центру оценки).
75. Перечислите существующие стандарты ассессмент центра.
76. Опишите процедуру оценки методом ассессмент центра.
77. Охарактеризуйте сущность понятий «креативность» и «талант».
78. Какие виды креативности Вы знаете?
79. Перечислите функции менеджмента творчества .
80. Назовите стратегия привлечения и удержания талантов.
81. Перечислите основные принципы работы с креативными сотрудниками.
82. Назовите методы оценки креативности.
83. Перечислите HR-метрики в HR-сфере.
84. Охарактеризуйте метрики для оценки процессов рекрутинга / статистики по сотрудникам компании / показатели удовлетворенности сотрудников.
85. Дайте характеристику комплексной автоматизированной системы управления