

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 30.01.2022 21:46:39
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943d14a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра финансов и кредита

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова

«12» 12



Управление интеллектуальными ресурсами

Методические рекомендации по проведению практических
занятий для магистров
по направлению подготовки 27.04.05 Инноватика

Курск 2021

УДК 65.01: 330.322

Составитель: Ершова И.Г.

Рецензент

Доктор экономических наук, профессор *Т.С. Колмыкова*

Управление интеллектуальными ресурсами: методические рекомендации по проведению практических занятий для магистров по направлению подготовки 27.04.05 Инноватика / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: И.Г. Ершова. Курск, 2021. 48 с.

В методических рекомендациях определены цели и задачи изучения дисциплины «Управление интеллектуальными ресурсами», указаны темы лекций и практических занятий, изложено их содержание, приводится список рекомендуемой литературы, требования к усвоению дисциплины.

Методические рекомендации соответствуют требованиям программы, составленной в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 27.04.05 Инноватика.

Предназначены для магистров по направлению подготовки 27.04.05 Инноватика.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. ____ . Уч.-изд. л. ____ . Тираж экз. Заказ ~~1448~~ Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра финансов и кредита

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

_____ О.Г. Локтионова

« ___ » _____ 2021 г.

Управление интеллектуальными ресурсами

Методические рекомендации по проведению практических
занятий для магистров
по направлению подготовки 27.04.05 Инноватика

Курск 2021

УДК 65.01: 330.322

Составитель: Ершова И.Г.

Рецензент

Доктор экономических наук, профессор *Т.С. Колмыкова*

Управление интеллектуальными ресурсами: методические рекомендации по проведению практических занятий для магистров по направлению подготовки 27.04.05 Инноватика / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: И.Г. Ершова. Курск, 2021. 48 с.

В методических рекомендациях определены цели и задачи изучения дисциплины «Управление интеллектуальными ресурсами», указаны темы лекций и практических занятий, изложено их содержание, приводится список рекомендуемой литературы, требования к усвоению дисциплины.

Методические рекомендации соответствуют требованиям программы, составленной в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 27.04.05 Инноватика.

Предназначены для магистров по направлению подготовки 27.04.05 Инноватика.

Текст печатается в авторской редакции

\

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. ____. Уч.-изд. л. ____ . Тираж экз. Заказ. Бесплатно.
Юго-Западный государственный университет.
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Цель преподавания дисциплины

Содержание дисциплины «Управление интеллектуальными ресурсами» для направления подготовки 27.04.05 Инноватика ориентировано на изучение основ управления интеллектуальными ресурсами. Целью изучения дисциплины «Управление интеллектуальными ресурсами» является формирование у слушателей системного представления о механизмах выявления и управления интеллектуальными ресурсами компании с целью повышения доходности бизнеса.

Задачи изучения дисциплины:

Для достижения этой цели решаются задачи формирования у слушателей понимания сущности интеллектуальных (нематериальных, неосязаемых) ресурсов как потенциального интеллектуального капитала компании, возможностей использования правового механизма охраны творческих достижений для управления интеллектуальными ресурсами, особенностей управления персоналом, создающим новые решения, умения анализировать системы информационной безопасности компании для предотвращения потерь интеллектуальных ресурсов, навыков формирования и осуществления политики компании в области управления нематериальными источниками повышения конкурентоспособности бизнеса.

2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1.	Понятие и сущность интеллектуальных ресурсов	История становления объектов интеллектуальных прав собственности. Международные стандарты в сфере интеллектуальных прав. Государственная поддержка в области правовой охраны объектов интеллектуальной собственности. Объекты права интеллектуальной собственности.
2.	Интеллектуальная собственность	Понятие авторского права. Объекты авторских прав. Переводы, составные произведения. Охрана авторства, имени автора и неприкосновенности произведения после смерти автора. Право на обнародование произведения. Право на отзыв. Исключительное право на произведение. Знак охраны авторского права. Свободное воспроизведение произведения в личных целях. Свободное использование произведения в информационных, научных, учебных и культурных целях. Свободное использование произведения библиотеками, архивами и образовательными организациями. Свободное публичное исполнение правомерно обнародованного музыкального произведения, а также для целей правоприменения. Свободная запись произведения организацией эфирного вещания в целях краткосрочного пользования. Право пользователя программы для ЭВМ и базы данных. Срок действия исключительного права на произведение. Переход произведения в общественное достояние. Переход исключительного права по наследству. Ответственность за нарушение исключительного права на произведение. Технологии защиты авторского права на цифровой контент.
3.	Патентование	Объекты смежных прав. Знак правовой охраны смежных прав. Договор об отчуждении исключительного права на объект смежных прав. Лицензионный договор о предоставлении права использования объекта смежных прав.

		<p>Право на получение патента на изобретение, полезную модель или промышленный образец. Исключительное право на изобретение, полезную модель или промышленный образец. Зависимые изобретения, полезная модель, промышленный образец. Действия, не являющиеся нарушением исключительного права на изобретение, полезную модель или промышленный образец. Право преждепользования. Принудительная лицензия на изобретение, полезную модель или промышленный образец. Сроки действия исключительных прав. Служебное изобретение, служебная полезная модель, служебный промышленный образец. Получение патента. Заявка на выдачу патента на изобретение. Заявка на выдачу патента на полезную модель. Заявка на выдачу патента на промышленный образец. Прекращение и восстановление действия патента. Досрочное прекращение действия патента. Восстановление действия патента. Защита прав авторов и патентообладателей.</p>
4.	Интеллектуальные системы	<p>Исключительное право на секрет производства. Действие исключительного права. Договор об отчуждении исключительного права на секрет производства. Лицензионный договор о предоставлении права использования секрета производства. Служебный секрет производства. Ответственность за нарушение исключительного права на секрет производства.</p>
5.	Интеллектуальные технологии	<p>Возникновение правовой охраны программ для ЭВМ и баз данных. Правовые особенности производных и составных программ для ЭВМ.</p>
6.	Управление знаниями как области практической деятельности	<p>Управление знаниями. генерирование знаний. Формализация знаний. Диффузия знаний. Координация и контроль знаний. Создание новых знаний. Обеспечение доступа к новым знаниям, находящимся за пределами организации. Использование имеющихся знаний при принятии решений. Воплощение знаний в процессах, продуктах, услугах. Представление знаний в документах, базах данных, программном обеспечении. Стимулирование роста знаний посредством организационной</p>

		культуры и поощрений. Передача существующих знаний из одной части организации в другую. Измерение ценности интеллектуальных активов и влияния управления знаниями на результаты бизнеса.
7.	Концепция интеллектуального капитала	Интеллектуальный капитал, нематериальные активы, человеческий капитал, организационный капитал, потребительский капитал.
8.	Технологии управления знаниями	Управления знаниями. Производство и использование знаний. Система управления знаниями. Заочные коммуникации. Приобретение знаний. Усвоение знаний. Передача знаний. Организация доступности индивидуальных знаний. Идентификация знаний. Обеспечение ускорения процесса передачи знаний. Создание новых знаний. Информационное обеспечение управления интеллектуальной собственностью.

3. ТРЕНИРОВОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1. Подготовьте сообщение (доклад, реферат) на предлагаемые ниже темы:

1. Команда и рабочая группа: сравнительная характеристика.
2. Особенности управления командой в зарубежных фирмах.
3. Роли в команде (на примере конкретной организации).
4. Три типа установки на восприятие другого человека: позитивная, негативная и адекватная.
5. Межличностная коммуникация: сновидения, семантическое поле, принципы их эффективного использования.
6. Критерий проверки точности принимаемого решения.
7. Интересы общие, частные и корыстные.
8. Манипулирование как реализация корыстных интересов.
9. Виды манипулирования - экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое.
10. Стрессы и управление эмоциональным состоянием.
11. Эффективность работы команды и рабочей группы.
12. Факторы, влияющие на эффективность работы команды и рабочей группы.

Задание 2. Изучите следующие модели руководства, используемые при управлении рабочей группой или командой, опишите их, дайте характеристику:

- модель руководства Ф. Фидлера;
 - модель руководства Т. Митчелла и Р. Хауса;
 - модель руководства П. Херсли и К. Бланшара;
 - модель руководства В. Врума и Ф. Йеттона.
- Объясните, почему они называются многомерными.

Задание 3. В научной литературе существуют различные типологии стиля деятельности, используемые при управлении рабочей группой или командой. Изучите учебную литературу и проанализируйте данные стили. Воспользуйтесь нижеприведенным материалом. Социологические исследования показывают, что высоких результатов добивается тот субъект управления, который вырабатывает в себе наиболее приемлемый стиль руководства, отвечающий изменяющимся новым условиям развития российского общества. В психологии управления и науке управления в целом

существует множество различных подходов к определению стиля деятельности. Наиболее устоявшейся классификацией является классификация американского ученого Курта Левина, в которую входят три типа: авторитарный (автократический), демократический и либеральный.

Таблица 1

Характеристики стиля деятельности
при управлении рабочей группой или командой

Критерии	Характеристики стилей		
	Авторитарный	Либеральный	Демократический
Профессиональная компетентность			
Отношение к работе			
Оценка труда			
Контроль			
Микроклимат в коллективе			
Социальная защищенность			
Результаты труда			

Задание 4. Стиль управления – это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата.

Стиль руководителя проявляется в том, как он – руководитель – отдает распоряжения, как он принимает решения, как разговаривает с подчиненными. Чтобы понять природу стиля руководства заполните таблицы.

Таблица 2

**Характеристика стилей руководства
при управлении рабочей группой или командой**

Функции управления	Стили управления		
	Авторитарный	Демократический	Делегирующий
Принятие решения			
Доведение решений до подчиненных			
Подбор и увольнение кадров			
Использование стимулов и мотивации			
Осуществление контроля			
Отношение к повышению квалификации			
Манера общения			

Таблица 3

Условия и формы использования стилей руководства

Функция управления	Условия и формы использования		
	Авторитарный	Демократический	Делегирующий
Принятие решения единолично руководителем			
Определение и формулирование общих целей руководителем			
Распределение обязанностей			
Установление рабочего времени			
Стимулирование и мотивация, исходящие от руководителя			
Жесткий, централизованный контроль			

Подбор кадров			
Распределение инвестиций руководителем			

Задание 5. Обоснуйте, какой из перечисленных стилей руководства при управлении рабочей группой или командой в большей мере подходит для следующих организаций:

- совет директоров акционерного общества;
- банк;
- транспортное предприятие;
- рекламное агентство.

Задание 6. Выскажите свое мнение по вопросу о том, какие стили руководства должны применяться в учебном заведении:

- со стороны ректората и деканата;
- со стороны преподавателей.

Задание 7. С помощью приведенной методики «Изучение оценки личности» определите свой личностный профиль и тип темперамента.

Методика «Изучение оценки личности»

Перед Вами оценочный лист, представленный в виде семантического дифференциала. Выполните письменно следующие действия (на отдельном листке).

1. Оцените себя. Для этого определите свои координаты на каждой строке дифференциала, поставив соответствующую точку в зависимости от близости к левому или правому критерию. После этого соедините все полученные точки - и Вы получите свой личностный профиль.

2. Попросите своих коллег (друзей, товарищей) оценить Вас по этой же процедуре (на другом листке).

3. Сравните два профиля, и Вы получите информацию для размышления.

1. Оптимист

2. Внушает доверие

3. Понятный

Пессимист

Вызывает недоверие

Непонятный

Определите тип своего темперамента, используя приведенную ниже схему (рис.) следующим образом: сумму «да» всех нечетных утверждений отложите по горизонтали (слева направо), а сумму «да» всех четных - по вертикали (снизу вверх).

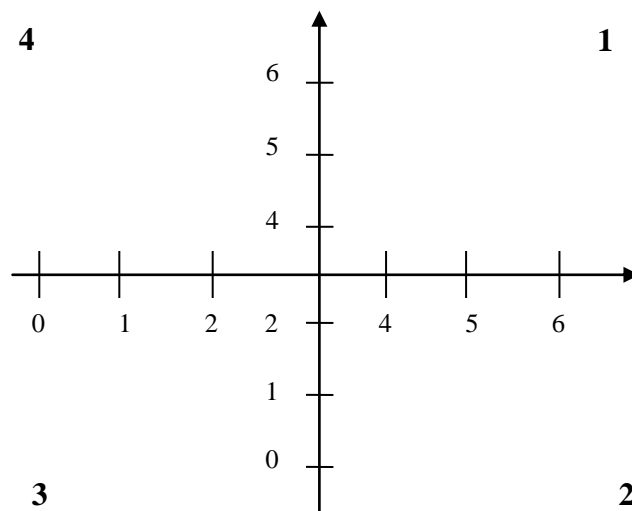


Рисунок 1 - Матрица определения типа темперамента

Определите координаты своих показателей, а по ним - тип темперамента:

- сектор 1 - холерический тип;
- сектор 2 - сангвинический тип;
- сектор 3 - флегматический тип;
- сектор 4 - меланхолический тип.

Если точка располагается поблизости от перекрестия, то это означает, что у Вас смешанный тип темперамента.

Задание 9. Вузы можно рассматривать как социальные системы. Задачей администрации вуза является набор студентов, перевод их на следующий курс, осуществление контроля, составление расписаний, утверждение рабочих учебных планов и т.д. Задача преподавателей - дать совокупность знаний, помогающих профессиональной подготовке, сформировать научное и творческое мышление, собственное мировоззрение и т.д. Задача студентов - усвоить материал.

Вопросы к заданию:

- Насколько представленные здесь задачи основных элементов системы обеспечивают целостность и воспроизводство всей системы в целом? Какие еще элементы могут быть включены в эту систему?

- Определите наиболее типичные конфликты, вызванные противоречиями между решениями, принимаемыми субъектами учебного процесса. Определите способы возможного решения таких конфликтов.

Задание 10. Охарактеризуйте приведенные ниже способы разрешения конфликтов.

Таблица 4

Способы разрешения конфликтов

Структурные методы	Межличностные методы
Разъяснение требований к работе - ...	Уклонение - ...
Координационные и интеграционные механизмы - ...	Сглаживание - ...
Установление общеорганизационных комплексных целей - ...	Принуждение - ...
Система вознаграждения - ...	Компромисс - ...
	Решение проблемы - ...

Задание 11. Проанализируйте конкретную ситуацию: «Конфликт в студенческом общежитии». Ответьте на поставленные ниже вопросы и выполните задания:

- Постройте на основе данной ситуации социометрическую матрицу и социограмму.

- Определите индексы социальной изоляции индивида и психологической экспансивности для всех участников конфликта, а также индексы групповой экспансивности и групповой сплоченности.

- На основе проделанных расчетов предложите свой вариант расселения студентов по комнатам с целью улучшения микроклимата в данной секции.

Задание 12. На основе социометрической матрицы, приведенной в таблице, постройте социограмму.

Таблица 5

Социометрическая матрица

	Кого выбирают									Количество сделанных выборов		
		А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	R+	R-	ΣR
Кто выбирает	А	---	+	-		+				2	1	4
	Б	-	---		-	+	-	+		2	3	5
	В	+	-	---		-	+		+	3	2	5
	Г			-	---			-		0	2	2
	Д		+	+		---			+	3	0	3
	Е	-	+	+			---			2	1	3
	Ж				-	+		---	+	2	1	3
	З	+	+	+			+		---	4	0	4
Полученные выборы	R+	2	4	3	0	3	2	1	3			
	R-	2	1	2	2	1	1	1	0			
	ΣR	4	5	5	2	4	3	2	3			

Задание 13. Сформулируйте возможные темы исследования, к которым может быть применен социометрический метод при изучении межличностных отношений в следующих коллективах:

- спортивная команда;
- конструкторское бюро;
- строительная бригада;
- департамент городской администрации.

Задание 14. Заполните таблицу сравнительной характеристики команды и рабочей группы.

Таблица 6

Сравнительная характеристика команды и рабочей группы

Рабочая группа	Команда
...	...
... n	... n

Задание 15. В каждом коллективе сотрудники принимают на себя определенные роли. Охарактеризуйте данные роли и приведите примеры конкретных лиц в своем коллективе (студенческой группе). Воспользуйтесь нижеприведенным рисунком.

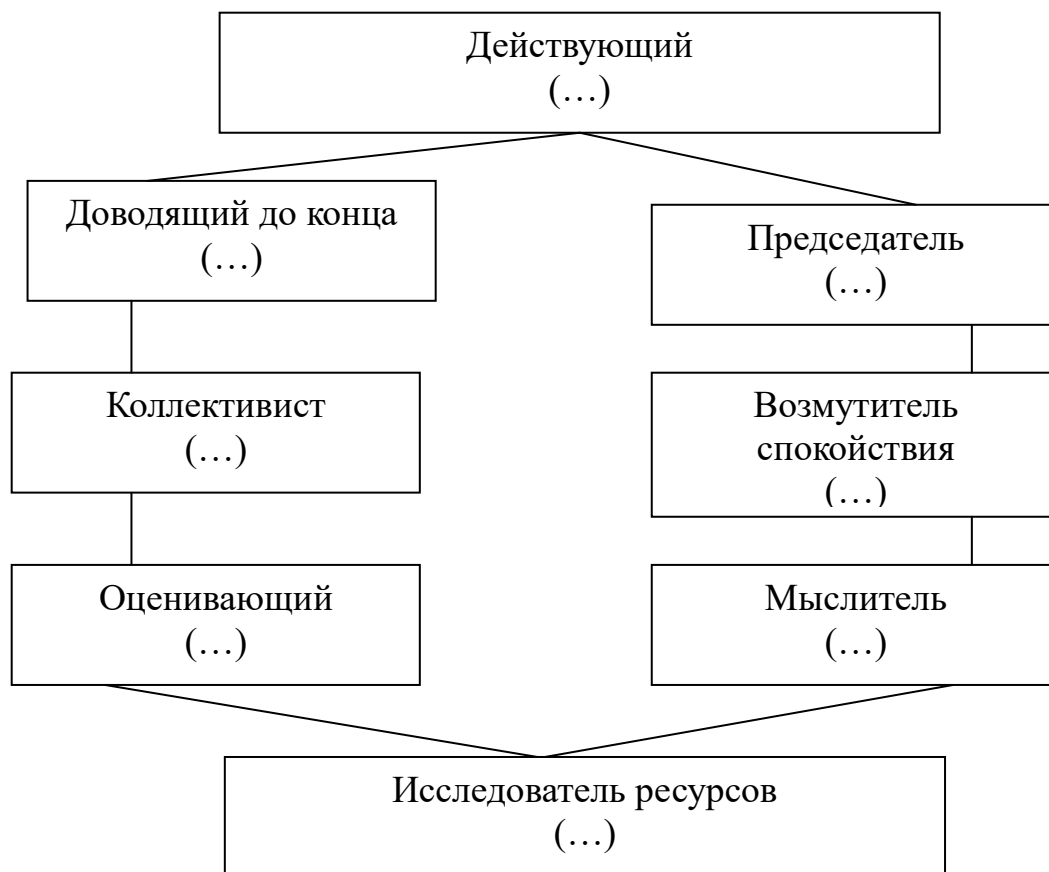


Рисунок 2 – Роли в команде

Задание 16. Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим для команды в вашей организации? Обоснуйте свою позицию. Нельзя, однако, утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства командами, который всегда "срабатывает". Ведь ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли стиль руководства командами быть гибким и когда он необходим.

Обычно выделяются пять основных типов руководства

1 "*Невмешательство*" - низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель часто работает как исполнитель Он добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того чтобы сохранить должность в данной организации

2 "*Теплая компания*" – высокий уровень заботы о людях.

Стремление к установлению дружеских отношений приятной атмосферы и удобного темпа работы, при этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты

3 *"Задача"* – внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве Человеческому фактору уделяется крайне мало внимания либо оно вообще отсутствует

4 *"Золотая середина"* – руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать ориентацию как на интересы человека, так и на решение задачи Он не требует слишком многого от сотрудников но и не допускает попустительства

5 *"Команда"* – руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального сочетания интересов производства и людей (проблема состоит в том, чтобы быть и деловым и человечным) Общие обязательства которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, способствуют доверию и уважению в коллективе.

Задание 17. Проведите игру «Роли в малой учебной группе».

Цель. Помочь студентам определить свои роли, которые они преимущественно выполняют в ходе работы в малых группах.

Процедура:

1. Студенты индивидуально в течение 10-15 мин. заполняют прилагаемую анкету и подсчитывают баллы по каждой группе ролей путем суммирования отмеченных по каждой позиции баллов (от 1 до 5). Предварительно находят соответствующее слово для сегментов с вопросом. Группа ролей, набравшая большее количество баллов, будет на первом месте, а остальные распределяются соответственно.

2. В малых учебных группах в течение 15-20 мин студенты обсуждают полученные индивидуальные результаты, пытаясь найти им объяснения.

3. Представители малых учебных групп в классе в течение 15-20 минут докладывают результаты обсуждений в группе. Далее проходит общее обсуждение.

Таблица 7

Анкета «Ваша роль в малой учебной группе»

Поведение	Никогда	Редко	*	Часто	Всегда
Ориентированное на решение задач					
1. Проявляю инициативу в деле	1	2	3	4	5
2. Ускоряю использование фактов	1	2	3	4	5
3. Разъясняю проблему	1	2	3	4	5
4. Делаю оценку	1	2	3	4	5
5. Обобщаю идеи	1	2	3	4	5
6. Поддерживаю работу в группе	1	2	3	4	5
7. Контролирую работу в группе	1	2	3	4	5
8. Прошу дать больше информации	1	2	3	4	5
Ориентированное на установление отношений					
9. Поддерживаю и воодушевляю других	1	2	3	4	5
10. Пытаюсь снять напряжение	1	2	3	4	5
11. Умиротворяю членов группы	1	2	3	4	5
12. Помогаю найти компромисс	1	2	3	4	5
13. Призываю других к участию	1	2	3	4	5
Ориентированное на свои интересы					
14. Проявляю жесткость	1	2	3	4	5
15. Ищу признания	1	2	3	4	5
16. Избегаю участия	1	2	3	4	5
17. Доминирую в группе	1	2	3	4	5
18. Придираюсь к мелочам	1	2	3	4	5

*Примечание. В пустом квадрате надо написать слово, дополняющее указанный ряд ситуаций.

Задание 18. Представьте, что Вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между Вами и преподавателем. Опишите данный конфликт в соответствующих терминах, заполнив таблицу.

Таблица 8

Описание конфликта

Термины	Краткий ответ	Ситуационное объяснение
Источник или причина конфликта		
Конструктивные начала конфликта		
Тип конфликта		
Уровень конфликта		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (ваше мнение)		

Задание 19. Проведите игру «Конфликт: нападающий – защищающийся».

Цель: Тренировка дает возможность осознать поведение конфликтных сторон. Она побуждает участников к поиску путей выхода из конфликта.

Время: 60 минут.

Подготовка и процедура: Ознакомьтесь с основными правилами критики (рис. 3). Двое участников усаживаются лицом к лицу. Один играет роль нападающего, а другой - защищающегося. Ведется диалог по спорным вопросам, которые имеют место в группе, обществе. «Нападающий» резко критикует партнера с позиций явного превосходства и уверенности в себе. «Защищающийся» постоянно извиняется, оправдывается, делает реверансы. С критикой своих действий он соглашается, поведение «нападающего» одобряет. Неустанно повторяет, что впредь будет более благоразумным и так далее. Через 5-10 минут роли меняются. После проигрывания ролей

проводится обсуждение. Партнеры делятся своими впечатлениями, отвечая на вопросы:

- Как я испытал на себе властную силу «нападающего»?
- Что я чувствовал, когда «нападал» сам?
- Что я чувствовал, будучи защищающимся?
- Как все это бывает в жизни?
- Как нужно критиковать, не унижая чувство собственного достоинства оппонента?

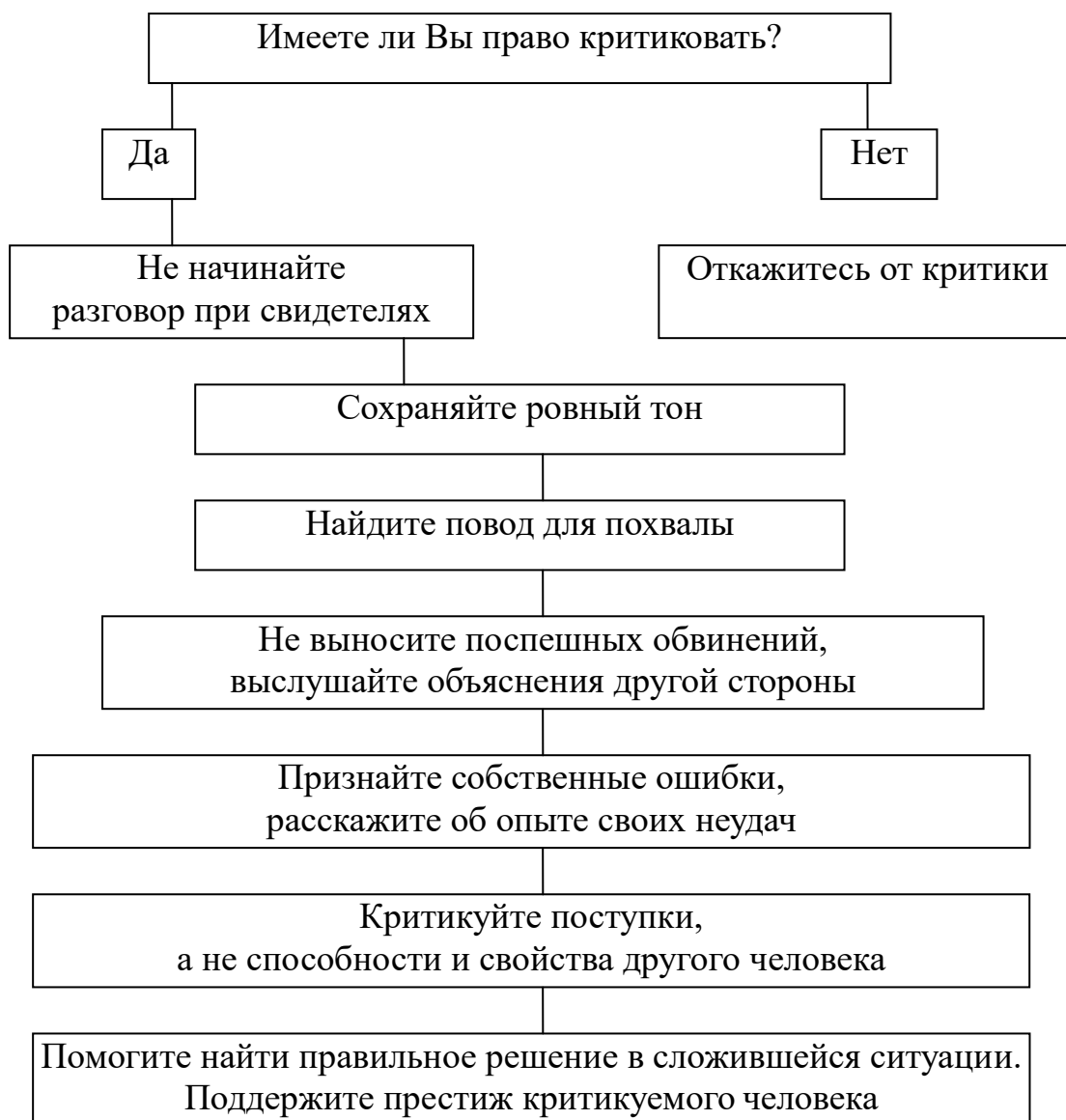


Рисунок 3 - Основные правила критики, последовательность их применения

Задание 20. Прочитайте ситуацию и дайте ответы на представленные вопросы:

- Каковы особенности управления командной работой и особенности проявления организационной культуры на фирме?
- Каковы основные источники культуры компании «Спейс»?

Ситуация для анализа

«Новый сотрудник в компании «Спейс»

Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный и научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд - упрямый, высокомерный руководитель всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо.

Основные подразделения компании «Спейс» - производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.

В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их

математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок.

В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности, он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сару Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна.

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников - маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями и что проект скоро закроют.

Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится - это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить».

Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы

работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.

Сара не знала, что ей делать, но Джон Раис, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

Задание 21. Прочитайте ситуацию и дайте ответ на представленный вопрос:

- Проанализируйте особенности проявления корпоративного духа в команде. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?

Ситуация для анализа

«Красный Октябрь» - российские традиции качества

В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» - это 20% производства всего российского шоколада, 10% - карамели, около 25% ириса и около 10% глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрика. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем»». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с

продукцией отделялись шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий — «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой.

Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX в.: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель» и «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также

военные заказы - пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России ОАО «Красный Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции. К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий ОАО «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская Фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе, Йошкар-Оле, Биробиджане.

Акционерное общество выкупило 99,8% акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» — это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Св. Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям. Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

Задание 22. Прочитайте ситуацию и дайте ответы на представленные вопросы:

- Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

- Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

- Имеются ли в ситуации конфликты другого уровня, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

- Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

- Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Ситуация для анализа «Дилемма для Ирины»

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущее

отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, возглавляющим ее аудиторскую группу. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

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

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работающим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской практике. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем,

то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла настоять на своем, передать информацию в обход непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны. Это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственно проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Задание 23. Прочитайте ситуацию и дайте ответы на представленные вопросы:

- В чем заключается этическая проблема данной ситуации?
- Что, по вашему мнению, является причиной конфликта?
- Какие виды конфликтов здесь описываются?
- Какие методы разрешения конфликтов применялись?
- Какое решение данного конфликта предложили бы вы?

Ситуация для анализа

«Американский профессор финансов в России»

В 1991 г. на Сибирско-американском факультете менеджмента начала реализовываться совместная программа Иркутского государственного университета и университетского колледжа Мэрилендского университета из США. В метафорическом смысле она напоминает популярный американский «сэндвич», состоящий из трех слоев. Первый слой - русская программа обучения, содержащая общеобразовательные дисциплины с особым акцентом на английский язык. Второй слой - американская программа, содержащая в основном дисциплины в области менеджмента и бизнеса. Третий слой - адаптационная программа, нацеленная на социализацию полученных знаний к реалиям российской действительности.

Для перехода на американскую программу студенты должны сдать тест TOEFL (Test of English as a Foreign Language) на знание английского языка. После окончания американской программы

студенты получают диплом бакалавра по менеджменту от Мэрилэндского университета. По окончании адаптационной программы - российский диплом о высшем образовании.

Составляющие «сэндвича» взяты из двух различных культур. Далеко не всем студентам удалось успешно преодолеть все тяготы совместного обучения, и причиной этому были не только высокие академические требования, но и различные межкультурные аспекты.

Весной 1995 г. заканчивался последний семестр американской программы на Сибирско-американском факультете менеджмента Иркутского госуниверситета. Близился конец всем тем бессонным ночам, когда студенты, склонившись над учебниками, «грызли гранит науки». А «грызть» порой приходилось по четырнадцать часов в сутки: программа все еще проверялась на прочность, да и увеличенное, по сравнению с обычными университетами в США, количество лекций и полностью основанный на английском языке курс обучения также вносили дополнительный фактор напряженности. Бороться приходилось за каждый процент от полученной за тест оценки, и, как оказалось, одного лишь усердия и прилежания для этого было не достаточно.

«Как насчет take-home exam?»- спросил Майкл Джонс — профессор финансов. Его предложение было принято студентами с восторгом, ведь подобная форма экзамена давала возможность пользоваться любыми источниками литературы, а также советоваться с друзьями о выполнении данного на дом задания. (Справка - выдача экзаменов для выполнения дома практикуется в американских университетах довольно часто и не несет в себе ничего необычного). Радуюсь тогда, студенты и не подозревали, чем все это может кончиться.

Проверив полученные работы, Майкл Джонс объявил, что намерен не засчитать сдачу финального экзамена ни одному из студентов и поставить всем 0%. Чтобы понять, насколько судьбоносным для итоговой оценки за семестр было это решение, необходимо прежде всего разобраться с общей системой градации знаний, принятой во многих американских университетах и практикуемой также на совместной программе.

Итоговый результат подсчитывался следующим образом:

- 10% от итоговой составляет оценка за посещаемость и активную работу на уроке;
- 20% от итоговой составляет оценка за 1-ый экзамен;

- 20% от итоговой составляет оценка за 2-ый экзамен;
 - 20% от итоговой составляет оценка за составление бизнес-плана;
 - 30% от итоговой составляет оценка за финальный экзамен;
- 100% - максимум того, что студент может набрать.

Студенты, набравшие за весь курс

90-100%, - получают «А»,

80-89% - «В»,

70-79% - «С»,

60-69% - «D»,

менее 60% - «F».

Приемлемыми признаются оценки «А», «В» и «С».

Если же студент получает «D» или «F», то считается, что он провалил курс, должен оплатить и пройти его заново.

Подводя итог, можно сказать, что в течение всего курса студент получает четыре оценки: три за письменные экзамены и одну за бизнес-план. Оставшиеся же 10%, основанные на оценке посещаемости и работы на уроке, иногда могут принимать крайне субъективный характер и зачастую зависят от сложившихся между студентом и преподавателем отношений. Оценка за каждый экзамен строится таким же образом, что и итоговая.

Экзаменационная работа состоит из множества вопросов, каждый из которых имеет свою цену в процентах. Максимум того, что студент может получить за экзамен — 100% (событие не из частых).

На конец рассматриваемого нами семестра ситуация с оценками по финансовому курсу, казалось, не таила в себе никаких неожиданностей. От общего числа студентов примерно 20% шли на «А», 50% ожидали получить «В», а оставшиеся рассчитывали на «С». Не было никакой угрозы «завалить» предмет, однако американский профессор придерживался другой точки зрения.

Итак, проверив последние экзаменационные работы, профессор решил не зачитывать их результат вообще. Основанием для его решения послужил тот факт, что некоторые из них были слишком похожи друг на друга, что говорило о списывании, абсолютно недопустимом в американском университете.

Исключение из итоговой оценки за семестр 30% автоматически означало, что практически весь курс «заваливал» предмет и должен пересдать его на следующий год.

Подобная неординарная ситуация требовала немедленных действий со стороны студентов, и они попытались изменить решение преподавателя и найти компромисс. На следующий день среди студентов образовалось два «лагеря» - списавших и делавших работу самостоятельно. От каждого «лагеря» была сформирована делегация для ведения переговоров. И вот представители обеих групп принялись за работу по улаживанию конфликта. Делегаты от «списавших», набравшись духа и получив благословение от своих товарищей по несчастью, направились к профессору финансов в кабинет.

- Добрый день, Майкл! Как дела?

- У меня чудесно, а вот у вас не очень, - наблюдая за реакцией студентов, уверенным голосом и с оттенком иронии ответил профессор.

- Мы и пришли к Вам, собственно, для того, чтобы уладить это недоразумение. Надеемся, мы сможем договориться, - все еще немного робея, проговорил один из делегатов - Макар.

- Я бы не очень на это надеялся. Однако своего решения я менять не намерен, да и не вижу никакой причины, по которой я должен это делать. Здесь имело место списывание, которое я не намерен терпеть, ведь в американской системе образования это считается плагиатом и я могу подать на вас в суд. Так, что пусть мое наказание будет первым шагом борьбы с этим постыдным явлением, глядя широко открытыми глазами, произнес Майкл Джонс на одном дыхании.

- Как же это? - демонстрируя глубокое недоумение, вскрикнули все в голос. - Что навело Вас на мысль о списывании? Одинаковые ответы еще ни о чем не говорят.

- Одинаковые ответы и способы решения задач говорят о многом. А впрочем, я не собираюсь ничего вам объяснять. Это мое решение как преподавателя, и какую оценку вам поставить - решать мне, - непреклонно продолжал профессор.

- И это хваленая американская демократия?! Теперь мы знаем, как она работает на деле, - усмехнулись студенты. - Вы даже не хотите выслушать наших аргументов, а доказательств списывания не представили. Приговор вынесен. Но нас он не устраивает, и мы не собираемся оставлять все как есть.

- Высказывать недовольство - ваше право. Однако вы не исправите ситуацию подобным образом, - уверенный в своей правоте утверждал преподаватель.

- Хорошо, - тяжело вздохнув, вымолвил Дмитрий - один из делегатов.

- Давайте попробуем найти компромисс. Ведь Вы и сами понимаете, что если Вы не измените своего решения, то весь курс окажется неуспевающим. Разве Вам нужны проблемы с руководством факультета и Мэрилендским университетом?! Кто поверит, что на всем курсе не нашлось ни одного человека, делавшего экзаменационную работу самостоятельно? В конце концов, даже если предположить, что имело место списывание, кто-то же, хотя бы один человек в классе, должен был сделать эту работу сам. Так, где же справедливость? Почему тот самый человек должен безвинно пострадать?

- Но как же мне определить, чья работа была оригиналом, с которого создавались копии? - голос Майкла выдавал его озабоченность. - Впрочем, какая разница?! Виноваты и те, кто списывал, и те, кто позволял это делать. Так что я считаю, что наказание должны понести все. Пусть это будет уроком для тех и других.

Продолжать этот разговор больше не имело смысла, так как обстановка неминуемо начинала накаляться. Тогда делегаты решили прервать переговоры и, попрощавшись, удалиться.

У дверей профессорского кабинета в ожидании томились остальные «списывающие». Новость о том, что переговоры не удалось, добавила напряженности в массах.

- Ну, что теперь будем делать? - не собираясь сдаваться, обратились студенты друг к другу.

А в это время немногочисленная группа студентов, делавших работу самостоятельно, пребывая в абсолютном недоумении относительно поведения преподавателя и возмущенная тем, что можно пострадать без вины, отправила свою делегацию к профессору для того, чтобы дипломатично уладить этот вопрос.

- Здравствуйте, профессор, - осторожно начали новые делегаты.

- Добрый день, - без особого энтузиазма откликнулся Майкл. Однако он знал, что теперь студенты не оставят его в покое и был готов к разговору. Вернее, он был готов еще раз сообщить всем о своем решении начать борьбу со злостными нарушителями

академических требований, предъявляемых ко всем обучающимся в американских университетах.

- Вы наверняка догадываетесь о цели нашего визита?! Нам не по душе Ваши методы борьбы с явлением, присущим любому учебному заведению любой страны. Вы, объездивший много стран преподаватель, несомненно, уже сталкивались с подобными ситуациями. Неужели накопленный опыт не позволяет вам определить, кто списывал, а кто выполнял работу самостоятельно, - спокойно рассуждали студенты.

- Вы правы, определить можно, - уже не так возбужденно отреагировал профессор. - Однако если вы сами не списывали, то почему дали списать другим?

- Если Вы внимательно посмотрите на наши работы, то, думаем, поймете, что они слишком отличаются не только друг от друга, но и от всех остальных. Так что говорить о том, что мы давали кому-то списать, просто нелепо, - недоумевали студенты.

Почувствовав убедительность и логичность подобных аргументов, но, не желая признавать собственной неправоты, преподаватель на секунду задумался и произнес:

- В таком случае, как сознательные студенты, вы должны были не допустить того обмана, к которому прибегли ваши собственные товарищи.

Подобному заявлению противопоставить было уже нечего, и, обменявшись с преподавателем еще парой-другой ничего не значащих фраз, разочарованные студенты покинули аудиторию.

Теперь единственной надеждой на спасение для обеих групп оставался декан факультета. С возмущением описав ситуацию, студенты получили от него обещание тщательно разобраться с возникшим конфликтом.

После неоднократных раундов переговоров на разных уровнях Майкл Джонс предложил разобраться в этом конфликте Юле, Павлу и Михаилу - студентам, которые отсутствовали на занятиях (по причине сильной болезни и не принимали участие в take-home exam). Профессор предложил им выступить в качестве третейского суда, полностью делегируя принятие окончательного решения.

Юля, Павел и Михаил, вооружившись полной беспристрастностью, организовали очные ставки с различными лагерями студентов. После нескольких встреч они дали следующие рекомендации американскому профессору: если те студенты, которые

списывали, сознаются, то лишь они будут наказаны снижением оценки за финальный экзамен на 15%. Если же признания не последует, то наказание будет распространено на всех, то есть максимум, что студенты смогут получить за экзамен — 85%.

Результат подобной ситуации можно было легко предугадать - никто не признался. Действительно, зачем обнаруживать себя списывающим, если в любом случае 15% от оценки за экзамен будут сняты?! Но как быть тем, кто делал эту работу самостоятельно, и для кого наказание влечет за собой понижение итоговой оценки по чужой вине? Этот вопрос так и не был разрешен. Все дело закончилось тем, что американский профессор снизил всем студентам итоговую оценку за финальный экзамен на 15% и обвинил Россию в коррумпированности, сказав при этом, что настала пора бороться с этим явлением. А начать он предложит со студентов. «Жертвами коррупции всегда являются невинные, - рассуждал он, - так терпите или боритесь».

Задание 24. Прочитайте ситуацию и дайте ответы на представленные вопросы:

- С какими проблемами встретились Терентьевы в реализации лидерского подхода в управлении своим коллективом?

- Если бы Терентьевы решили выбрать модель ситуационного лидерства, то какой из лидерских стилей помог бы им в наибольшей степени выполнить то, что они хотели?

- Если бы Терентьевы наняли бы Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы вы посоветовали им в отношении выбора стиля руководства? Почему именно такой совет вы бы им дали? Обоснуйте ответ.

Ситуация для анализа «Тымковская игрушка»

Зинаида Терентьева припарковала свою «Газель» около гостиницы «Измайловская» и вздохнула с облегчением после долгой дороги. Грузовой пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике. Она рассчитывала в этот раз получить много заказов на свою продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем делают сегодня.

Производство глиняных лепных расписных фигурок людей и животных, иногда в виде свистулек, являлось уже на протяжении нескольких столетий одним из русских народных промыслов, которым заняты главным образом женщины. Этот промысел издавна существовал в заречной слободе Тымково близ города Вятка. Свистульки - конь, всадник, птица - восходят к древним магическим ритуальным изображениям и связаны с природными календарными праздниками. Позднее фигурки, потеряв свое магическое значение, стали детской, а затем декоративной игрушкой, производство которой превратилось в художественный промысел. В советское время сначала этим занималась артель «Глиняная игрушка», а затем с 1948 г. - Государственная художественная мастерская. Сегодня этот бизнес принадлежал Зинаиде и ее мужу Ивану.

Зинаида и ее муж сколотили свой небольшой капитал в течение последних нескольких лет на челночных операциях «на великом пути из варяг в греки». Иван был уроженцем Вятки, но свое отрочество и юность провел в северной столице, испытывая судьбу в поисках счастья. Он так и не окончил ни один из вузов, где он пытался найти решение своих проблем. Не прижился он и на рабочих местах в самых разных организациях. Работы он не боялся, да и здоровье позволяло. С «открытием» в стране рынка он немедленно бросился в рискованный «челночный» бизнес, где и встретил свою будущую спутницу жизни. Зинаида выросла в Ростове-на-Дону, где и закончила экономический факультет государственного университета. Мечтала попасть в столицу на работу, но обстоятельства свели ее с Иваном, и они решили открыть свой семейный бизнес, благо цены на приватизированных аукционах были тогда еще доступны и немногие рисковали вкладывать свои скудные сбережения в реальное производство, пусть даже на уровне художественных промыслов.

Первое, что они обнаружили, это была низкая производительность труда на приобретенной ими фабрике (ниже, чем они ожидали). Они наняли вновь прибывших в регион работников, чтобы изменить ситуацию на предприятии. К тому же Иван ввел новую систему поштучной оплаты труда работников. Он долго и тщательно разъяснял работникам значение системы и старался через ее обсуждение снять все возникающие у подчиненных вопросы. Поскольку многие из вновь прибывших работников ранее никогда не делали глиняных игрушек, то они практически не задавали никаких вопросов. Единственное, что они хотели, так это получать

заработную плату в зависимости от отработанного времени. Несмотря на то, что Терентьевы были уверены, что поштучная оплата позволит поднять производительность труда, им пришлось согласиться на повременную оплату работы. Так как навыков ручной работы для изготовления глиняных игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплата производилась по одной и той же норме.

Вскоре Терентьевы обнаружили, что у их подчиненных отношение к работе меняется. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили, это был «день урожая» и почти все жители этого региона проводили его по традиции на своих приусадебных участках в преддверии наступлений плохой погоды с холодом и дождями.

Иван Терентьев хорошо знал потенциал рынка декоративных изделий и продукции художественных промыслов Севера России. Поэтому месяц назад он провел совещание с рядом своих работников по поводу перехода к изготовлению новой продукции. Так как продажа «тымковских игрушек» носила преимущественно сезонно-туристический характер - особенно широкой она была в периоды Рождества, Масленицы и летних отпусков, - Иван подумал, что работники в другое время могли бы делать еще какую-нибудь продукцию, например декоративную посуду и украшения для кухонь в стиле «а ля рюс». Это помогло бы повысить и производительность, и общую прибыльность фирмы. Работники выслушали его предложение и сказали, что они умеют делать только игрушки. Иван решил не настаивать на своей идее до тех пор, пока он сам и его жена смогут узнать, почему работники не пошли на сотрудничество с ними. Вместе с тем Терентьевы знали, что конкуренция с другими производителями вынудит их работников приобрести новые навыки и умения для производства другой продукции.

Несколько ссор среди рабочих уже имели место в их коллективе. Обычно они возникали между старожилками данной местности и людьми, попавшими туда из других мест в результате распада прежде великой империи. Ссоры не были серьезными и длительными, но они способствовали развитию напряженной обстановки в коллективе. Всю предыдущую неделю Зинаида была на фабрике, где Роза Бахметьева жаловалась на Дарью Конюхову и Надежду Первухину за то, что они смеялись над ней. Когда Иван Терентьев спросил Розу, что они ей говорили, она сказала, что не знает, так как они говорили на

каком-то местном «сленге», который ей не известен. В это время Иван вел переговоры с сетью торговых магазинов «Русский сувенир» и у него не было времени вплотную заняться ситуацией с Розой. Его жена не имела определенного мнения о том, как надо поступить в подобном случае, так как сама была родом с юга России и еще не успела познать тонкости местного диалекта.

Эти мелкие ссоры между работниками могли бы стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их небольшом коллективе ни к чему бы не привели. Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице, где она останавливалась у своей родственницы, с посещением семинара, организуемого Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации. Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике ряд концепций, понятых и усвоенных ею в ходе занятий семинара. Так, она начала создавать из числа работников «команды», состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил «команды» обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации друг с другом в целях увеличения производительности в работе и дать знать ему о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все «команды» доложили, что им не удалось выработать каких-либо идей о том, как лучше кооперироваться в работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали в «командах», Иван обнаружил, что они даже и не встречались, а, следовательно, не обсуждали поставленную им проблему.

Тогда Терентьевы решили назначить в каждой «команде» ответственного, или лидера. Выделив им теперь месяц времени, они попросили «команды» встретиться в неформальной обстановке и доложить о своих достижениях. В конце месяца работники пришли к Терентьевым в контору с тем же результатом: ни в одной из «команд» проблемы сотрудничества не обсуждались. Тогда Терентьевы решили временно отказаться от этой затеи. Они решили еще раз подумать о том, как добиться встречной поддержки и получить помощь своих подчиненных в том, чтобы для всех дело было более успешным.

4. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Тестовые задания по дисциплине «Управление объектами интеллектуальных прав» включают в себя 3 варианта тестов (по 15 вопросов).

Вариант 1

1. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации, называется:

- А) командообразование;
- Б) групповая сплоченность;
- В) ценностно-ориентационное единство.

2. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:

- А) в конце 19 века;
- Б) во второй половине 20 века;
- В) в начале 20 века.

3. В настоящий момент выделяют следующие направления в области командообразования:

- А) вопросы комплектования команд;
- Б) формирование командного духа;
- В) диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»;
- Г) все ответы не верны.

4. Состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, четко осознающих взаимосвязи

между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач, называется:

- А) сплоченность;
- Б) группа;
- В) команда.

5. Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется:

- А) потенциальная команда;
- Б) псевдокоманда;
- В) рабочая группа.

6. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:

- А) команда;
- Б) рабочая группа;
- В) псевдокоманда.

7. Человек, который ведет других за собой, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие – это:

- А) менеджер;
- Б) лидер;
- В) руководитель.

8. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:

- А) реализатор;
- Б) руководитель;
- В) мотиватор;
- Г) организатор;

Д) все ответы верны.

9. Совокупность ожиданий, существующая относительно каждого члена команды, называется:

- А) роль;
- Б) образ;
- В) стремление.

10. В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю., реализация данной роли предполагает оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования:

- А) организатор;
- Б) управленец;
- В) администратор;
- Г) руководитель.

11. По мнению Р.М. Белбина, представители данной командной роли амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, при этом отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность – это

- А) организаторы;
- Б) генераторы идей;
- В) мотиваторы;
- Г) гармонизаторы.

12. К механизмам, по которым члены команд принимают свои роли, относят:

- А) ролевое самоопределение;
- Б) ролевая идентификация;
- В) создание роли;
- Г) принятие роли;

Д) все ответы верны.

13. Автором модели «Колесо команды» является:

- А) Т.Б. Базаров;
- Б) Р.М. Белбин;
- В) Марджерисон-МакКенн.

14. Роли «исследователь–промоутер» в модели Марджерисона-МакКенна соответствует следующий тип задач:

- А) консультирование;
- Б) новаторство;
- В) развитие;
- Г) организация;
- Д) стимулирование.

15. Специалисты одного профиля, регулярно встречающиеся для совместного изучения рабочих вопросов:

- А) виртуальная команда;
- Б) команда специалистов;
- В) команда перемен.

Вариант 2

1. Знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной жизни, называется:

- А) лояльность;
- Б) законопослушность;
- В) идентичность;
- Г) приверженность;
- Д) все ответы не верны.

2. Объединение команды против одного из своих членов, выражающееся в его скрытой травле:

- А) групповое табу;
- Б) моббинг;
- В) самоизоляция.

3. Самовосприятие человека как члена определенной группы или нескольких групп, называется:

- А) коллективистическое самосознание;
- Б) групповая идентичность;
- В) групповая сплоченность.

4. Управленческая форма, в которой как индивидуальные, так и коллективные решения и действия регулируются совместно выработанным общим видением и также разработанными самой командой процедурами взаимодействия ее членов, называется:

- А) стратегический менеджмент;
- Б) командный менеджмент;
- В) структурированный менеджмент.

5. К факторам, провоцирующим раскол в команде, относятся:

- А) жизненные кризисы;
- Б) неуспех деятельности;
- В) конкуренция с другими группами;
- Г) все ответы верны.

6. К условиям, обеспечивающим эффективную деятельность команды относят:

- А) поддерживающее окружение;
- Б) квалификация и четкое осознание выполняемых ролей;
- В) командное вознаграждение;
- Г) открытые коммуникации.

7. Стиль мышления людей, полностью включенных в команду, где стремление к единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий, называется:

- А) огруппление мышления;
- Б) ингрупповой фаворитизм;
- В) групповое табу.

8. Феномен, заключающийся в том, что производительность команды оказывается меньшей, чем сумма индивидуальных усилий, продемонстрированных по одиночке, называется:

- А) моббинг;
- Б) групповой ритуал;
- В) социальная лень;
- Г) внешний локус контроля.

9. Что считается главным богатством в современной организации, ее самым дорогостоящим элементом?

- 1. персонал
- 2. связи руководства
- 3. помещение
- 4. оргтехника
- 5. объём наличности

10. Что понимается под ролью в организации?

- 1. обособленная совокупность задач, функций и работ
- 2. совмещение должностей
- 3. замещение должности
- 4. участие в самодеятельности
- 5. работа по совместительству

11. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?

- 1. все перечисленные

2. квалификация и целеустремления работника
3. наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним
4. стабильность его отдачи
5. интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации

12. Что понимается под концентрацией при выполнении действия на работе?

1. степень напряжения человека при восприятии
2. переключение внимания
3. выполнение сразу двух различных действий
4. отвлекаемость
5. монотонность

13. Как можно дать комплексную оценку труда подчиненного, установить его уровень знаний техники, технологии?

1. вводя балльную оценку этих качеств и используя определенный тест
2. ориентируясь на его хорошие способности
3. по его настойчивости
4. по отношению к подчиненным
5. по отношению к вышестоящему руководству

14. Что рекомендуется сделать руководителю для установления более тесных, доверительных отношений с членами коллектива?

1. всё перечисленное
2. составить схему разделения труда
3. собрать перечень предложений, полученных от членов коллектива по выполняемым ими функциям
4. провести групповое обсуждение, при котором каждое предложение должно быть подробно рассмотрено
5. сгруппировать принятые предложения по категориям, представляющим собой аспекты выполнения работы

15. Как создать нормальную психологическую атмосферу взаимоотношений в производственном коллективе?

1. подобрать помощников с учетом мнения коллектива
2. руководствоваться личными соображениями
3. руководствоваться настроением
4. использовать давление на коллектив
5. использовать личные контакты с отдельными сотрудниками

Вариант 3

1. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?

1. да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления
2. всегда
3. никогда
4. в случае неразумных решений подчинённых
5. в случае обстоятельств непреодолимой силы

2. Что не относится к основным требованиям, обеспечивающим эффективность программ обучения сотрудников?

1. перевод на менее оплачиваемую должность
2. мотивация
3. поощрение учащихся
4. отработка на практике навыков
5. обратная связь с учащимися

3. Чем характеризуется высокое качество трудовой жизни?

1. всеми перечисленными факторами
2. интересной работой
3. справедливым вознаграждением и признанием труда

4. участием в принятии решений, затрагивающих работу
5. обеспечением средствами бытового и медицинского обслуживания

4. Каковы основные причины отчуждения работника от целей, задач, интересов предприятия?

1. всё перечисленное
2. несовершенная система распределительных отношений
3. отстраненность от управленческого процесса
4. обеднение содержания труда, его монотонность
5. неблагоприятный “климат” предприятия

5. Как можно решить проблему отчуждения персонала?

1. созданием “единой команды”
2. участием персонала в собственности
3. отказом рабочих от участия в управлении
4. увеличением пропускной способности проходной
5. уменьшением доли рабочих в уставном капитале

6. Какой из практических советов по улучшению действий менеджеров позволяет повысить эффективность труда?

1. все указанные советы
2. соотнесение потребностей подчиненных с вознаграждениями
3. демонстрация своих способностей как менеджеров
4. усиление мотивационного потенциала вознаграждений
5. усиление мотивационного потенциала самой работы

7. Что относится к принципам любой хорошо организованной работы?

1. всё сказанное
2. установление четкой и строго определенной цели действия

3. максимально подробный и детальный обзор всех условий работы
4. составление детального плана действий
5. тщательное выполнение плана

8. Какова цель “организационного цикла” на производстве?

1. начать осваивать новый образец
2. применить новые материалы
3. добиться производительной работы предприятия
4. завершить выпуск нерентабельного изделия
5. ни одна из указанных

9. Что необходимо учитывать при создании производственной группы?

1. всё перечисленное
2. характер, возраст, интересы
3. индивидуальные склонности
4. любовь к труду
5. интерес к знаниям

10. Чем характеризуется официально-деловая структура отношений?

1. регламентируется установленными нормативными актами
2. отсутствием всякой регламентации
3. близостью к руководству
4. неизменна ни при каких условиях
5. характером руководителя

11. Какой вариант производственной группы считается оптимальным?

1. все перечисленные
2. когда совпадают формальная и неформальная структуры коллектива, группы, бригады

3. когда формируется здоровый морально-психологический климат в коллективе
4. когда контролируется настроение группы
5. когда удаётся снимать трудовую и эмоциональную напряженность группы

12. Какой климат в коллективе благоприятствует высокой трудовой и моральной активности работников?

1. всё перечисленные
2. непринужденная атмосфера общения
3. активное обсуждение разнообразных вопросов
4. цели трудовой деятельности правильно поняты всеми работниками
5. члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга

13. Как в коллективе вырабатывает групповое суждение по спорному вопросу, которое затем принимается всеми как групповая норма?

1. происходит групповая дискуссия
2. принятие решений происходит обычно в рабочем порядке
3. официальное голосование не используется
4. члены коллектива свободно выражают свои мысли и эмоции
5. руководитель коллектива, являющийся и неофициальным лидером коллектива

14. Что такое “мозговой центр”?

1. совет наиболее квалифицированных экспертов
2. штаб во время кризиса
3. медицинский термин
4. кабинет шефа
5. ни одно из приведенных определений

15. В чём основное преимущество использования группового подхода к решению проблем?

1. в максимальной способности к решению проблемы
2. в отсутствии перспективы понимания проблемы
3. снижении энтузиазма
4. недоверии к нововведениям
5. невозможности выбора единого варианта решения