

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС
Факультет государственного и муниципального управления
Кафедра социологии, общей и юридической психологии

Утверждена
решением кафедры
социологии, общей и юридической
психологии
Протокол № 1 от 31.08.2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов

Б1.В.ДВ.01.02 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

по направлению подготовки

39.03.01 Социология (уровень бакалавриат)

(код и наименование направления подготовки (специальности))

Социальная структура, социальные институты и процессы

направленность (профиль)

Бакалавр

квалификация

очная

форма(ы) обучения

год набора – 2021

Волгоград, 2020 г.

Автор(ы)-составитель(и):

канд. соц. наук,
доцент кафедры социологии,
общей и юридической психологии

Болдина М.Ю.

Заведующий кафедрой социологии,
общей и юридической психологии

Кузеванова А.Л.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2.	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3.	Содержание и структура дисциплины	6
4.	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине	8
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	16
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	19
	6.1. Основная литература	19
	6.2. Дополнительная литература	19
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	19
	6.4. Нормативные правовые документы	19
	6.5. Интернет-ресурсы	19
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	20

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.01.02 «Основные направления менеджмента» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-10	Формирование профессиональных действий, связанных с консультированием по вопросам применения результатов социологических и маркетинговых исследований	ПКс-10.1	Способность использовать методы социологического анализа в процессах разработки и принятия управленческих решений

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Формирование профессиональных действий, связанных с консультированием по вопросам применения результатов социологических и маркетинговых исследований	ПКс-10.1	Самостоятельно моделирует управленческое решение на основе результатов социологического исследования. Принимает управленческое решение, используя методы социологического анализа.

2. Объем и место дисциплины в структуре адаптированной образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.01.02 «Основные направления менеджмента» принадлежит к блоку вариативная часть, дисциплины по выбору. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 5 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 2 ЗЕ (72 часа).

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.01.02 «Основные направления менеджмента» изучается после следующих дисциплин: «Логика», «Демография».

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 32 часа и на самостоятельную работу обучающихся – 40 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<i>7 семестр</i>								
Тема 1	Социология политики как наука, классические и современные социологические теории политики (XIX-XXI вв.) в России и за рубежом	9	2	-	2	-	5	О
Тема 2	Введение в вопросы менеджмента	9	2	-	2	-	5	О
Тема 3	Организационная структура управления	9	2	-	2	-	5	О
Тема 4	Организация как объект управления	9	2	-	2	-	5	О
Тема 5	Управление персоналом	9	2	-	2	-	5	О, Т
Тема 6	Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений	9	2	-	2	-	5	О
Тема 7	Управление конфликтами в организации	9	2	-	2	-	5	О
Тема 8	Особенности менеджмента отдельных видов деятельности	9	2	-	2	-	5	О, Т
Промежуточная аттестация			-	-	-	-	-	зачет
Всего:		72	16		16		40	2 ЗЕ

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т).

Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в вопросы менеджмента

Сущность и содержание понятия «менеджмент». Природа управления и исторические тенденции его развития; условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Этапы и школы в истории менеджмента. «Одномерные» и «синтетические» учения об управлении. Классическая школа управления (теория научной организации труда Ф. Тейлора, административно-управленческий подход А. Файоля и М. Вебера). Теория человеческих отношений Э. Мэйо. Сущность и основные представители

процессного, системного и ситуационного подходов в менеджменте. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Развитие управления в России.

Современные подходы к определению понятия «менеджмент». Особенности современных учений об управлении. Менеджмент как наука и искусство. Менеджмент как процесс. Менеджмент как аппарат управления. Менеджмент как вид деятельности. Специфика управленческого труда. Основные функции менеджера в организации. Самоменеджмент как необходимая предпосылка эффективности деятельности менеджера. Функции менеджмента (планирование, организация, контроль).

Тема 2. Организационная структура управления

Понятие структуры управления и ее место среди категорий и отношений управления. Понятие организационной структуры управления. Основные типы организационных структур управления. Формирование и оценка структуры управления организации технического сервиса. Новые организационные формы и структуры управления. Понятие о концепции управления проектами (контрактами) и ее место в рыночной экономике.

Тема 3. Организация как объект управления

Понятие и виды организаций. Организация как открытая система. Внутренняя и внешняя среда организаций. Вне - и внутриорганизационная цель. Технология как внутренняя переменная организации. Специфика понятий «производительный процесс» и «производственный процесс». Внешняя среда как механизм дифференциации организаций. Понятие «структурирование внешней среды». Основные характеристики внешней среды. Рабочая и общая деловая среда организации. Жизненный цикл организации. Миссия и цели организации. Предпринимательское управление. Стратегическое управление организацией: его сущность и виды. Стратегическое планирование.

Тема 4. Управление персоналом

Управление персоналом как функция менеджера. Понятие «система управления персоналом». Основные элементы системы управления персоналом. Основные методы управления персоналом. Сущность кадрового планирования в организации. Процесс отбора персонала. Основные правила составления должностной инструкции. Критерии оценки деятельности работников. Понятие «карьера». Типология карьеры. Понятие «рабочее время». Основные типы рабочих графиков в организации: гибкий график, частичный наем. Проблема оптимального использования рабочего времени. Организация заработной платы. Основные системы оплаты труда.

Тема 5. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений

Понятие управленческого решения. Виды управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Процесс принятия решений. Методы принятия решений. Классификация управленческих решений. Значение управленческих решений и требования к ним. Моделирование ситуаций и основные этапы разработки и реализации управленческих решений. Принципы разработки решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Методы обоснования управленческих решений.

Тема 6. Управление конфликтами в организации

Конфликт и структура конфликта: содержание понятий. Управление конфликтами и стрессами. Виды конфликтов и их классификация. Практические навыки управления конфликтами. Мирное существование и компромисс. Конструктивная конфронтация. Коллектив. Формальные и неформальные организации. Методы формирования высокоэффективного коллектива. Управление персоналом. Кадровый потенциал организации. Делегирование полномочий: сущность и содержание. Организационная культура. Планирование деловой (профессиональной) карьеры. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Профессиональная и организационная адаптация персонала.

Тема 7. Особенности менеджмента отдельных видов деятельности

Направление и специфика менеджмента различных сфер деятельности. Понятие «отраслевой менеджмент». Классификация видов менеджмента. Содержание, характеристики и границы применения менеджмента отдельных видов деятельности. Условия эффективности применения/использования того или иного вида менеджмента. Производственный и сервисный менеджмент. Инновационный менеджмент. Финансовый менеджмент. Менеджмент на рынке недвижимости. Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты. Нововведения как объект инновационного управления. Особенности менеджмента корпораций и организаций зарубежных стран. Менеджмент в образовании как вид отраслевого менеджмента: специфика, особенности, содержание.

Тема 8. Методы управленческой деятельности. Эффективность управления

Сущность и система методов управления. Организационно-административные методы управления. Экономические методы управления. Социально-психологические методы управления. Менеджер — организатор эффективного управления.

Планирование в системе менеджмента. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Анализ внешней и внутренней среды. Планирование реализации стратегии.

Внутренний контроль и принятие решений. Организация эффективного контроля. Критерии оценки эффективности руководства. Организация анализа эффективности руководства.

Мотивация деятельности. Содержание и эволюция понятия «мотивация». Внутреннее и внешнее вознаграждение. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, концепции потребностей К. Альдерфера и Д. Мак-Клелланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости, мотивационная модель Л. Портера и Э. Лоулера.

Понятие эффективности, результативности, производительности управления. Показатели эффективности управления и подходы к их определению. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.01.02 «Основные направления менеджмента» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма		
Тема 1	Социология политики как наука, классические и современные социологические теории политики (XIX-XXI вв.) в России и за рубежом	Устный опрос
Тема 2	Введение в вопросы менеджмента	Устный опрос
Тема 3	Организационная структура управления	Устный опрос
Тема 4	Организация как объект управления	Устный опрос
Тема 5	Управление персоналом	Устный опрос, письменный тест
Тема 6	Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений	Устный опрос
Тема 7	Управление конфликтами в организации	Устный опрос

Тема 8	Особенности менеджмента отдельных видов деятельности	Устный опрос, письменный тест
--------	--	-------------------------------

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета методом выполнения практических контрольных заданий.

При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку к зачёту, а также предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачёте. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Типовые оценочные материалы по теме 1. Введение в вопросы менеджмента

Вопросы устного опроса:

1. Сущность и содержание менеджмента
2. Какие положения, принципы классической школы управления используются в современном менеджменте?
3. В чем состоит содержание и значение Хотторнских экспериментов?
4. Что явилось стимулирующим началом в развитии науки менеджмента в США и в России?

Типовые оценочные материалы по теме 2. Организационная структура управления

Вопросы для устного опроса:

1. Что понимается под организационной структурой управления?
2. Назовите характерные признаки линейной структуры управления.
3. Каковы особенности функциональной структуры управления?
4. В чем состоят преимущества линейно-функциональной структуры управления?
5. Что представляет собой дивизиональная структура управления?
6. Что такое проектная структура управления?
7. Назовите особенности матричной структуры управления.
8. Назовите основные преимущества и недостатки различных структур управления.
9. Из каких этапов состоит процесс проектирования структур управления?
10. Назовите принципы построения структур управления.

Типовые оценочные материалы по теме 3. Организация как объект управления

Вопросы для устного опроса:

1. Дайте определение организации.
2. Что означает формула «организация — открытая система»?
3. Что такое формальная организация?
4. Назовите характерные признаки неформальной организации.
5. Назовите организационно-правовые формы организаций в России.
6. Что представляет собой внутренняя среда организации?
7. Каковы основные составляющие внутренней среды организации?
8. Что представляет собой внешняя среда организации?
9. Каковы основные субъекты среды прямого воздействия?
10. Какие факторы включает среда косвенного воздействия?
11. Назовите основные этапы жизненного цикла организации.

Типовые оценочные материалы по теме 4. Управление персоналом

Вопросы для устного опроса:

1. В чем состоит цель управления персоналом?
2. Назовите основные направления работы с персоналом.
3. Назовите основные критерии подбора персонала.
4. Какие этапы включает процесс подбора кадров?
5. С какой целью проводится адаптация персонала?
6. Каковы причины, побуждающие проводить обучение кадров?
7. Назовите методы обучения персонала.
8. В чем состоит преимущество работы командой?
9. Назовите факторы, влияющие на эффективность работы группы.
10. Назовите принципы эффективного управления персоналом. Каков порядок проведения оценки результатов работы персонала?

Типовые оценочные материалы по теме 5. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений

Вопросы для устного опроса:

1. Возможна ли и как достигается социально-психологическая согласованность при разработке управленческого решения?
2. Как влияют нравственные критерии на отношение работника к управленческому решению?
3. Каковы области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности?
4. Каковы условия применения теоретико-игрового метода?
5. Каковы условия применения экспертных методов?
6. В чем заключается суть и какова область применения метода простой ранжировки?
7. Каковы особенности построения эвристических методов?

Тестирование:

1. Содержанию какого понятия соответствует следующее определение - процесс целенаправленного воздействия на объект - это?

1. Менеджмент
2. Управление
3. Функция менеджмента

2. Содержание какого понятия отражает следующее определение - особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это?

1. Менеджмент
2. Управление
3. Функция менеджмента

3. Содержание какого понятия отражает следующее определение - совокупность приемов методов и средств осуществления управления - это?

1. Менеджмент
2. Управление
3. Функция менеджмента

4. Содержание какого понятия отражает следующее определение - вид управленческой деятельности, который характеризуется однородностью целей, действий или объектов их приложения - это?

1. Менеджмент
2. Функция менеджмента
3. Метод менеджмента

Ответы: 1.б; 2а; 3.г; 4.а

Типовые оценочные материалы по теме 6. Управление конфликтами в организации

Вопросы для устного опроса:

1. Что такое конфликт?
2. Назовите основные типы конфликтов.
3. Каковы причины конфликтных ситуаций?
4. Каковы последствия конфликтов?
5. Назовите основные этапы развития конфликта.
6. Каковы варианты разрешения конфликтных ситуаций?
7. Что такое стресс?
8. Назовите факторы, вызывающие стресс.
9. Назовите способы управления стрессами.

Типовые оценочные материалы по теме 7. Особенности менеджмента отдельных видов деятельности

Вопросы для устного опроса:

1. Сущность понятия «отраслевой менеджмент»
2. Особенности менеджмента крупных предприятий
3. Сущность финансового менеджмента
4. Сущность понятия «самоменеджмент»
5. Эккаунтинг
Особенности маркетингового менеджмента

Типовые оценочные материалы по теме 8. Методы управленческой деятельности.
Эффективность управления

Вопросы для устного опроса:

1. В чем состоит сущность понятия «методы управления»?
2. Как классифицируются методы управления?
3. Почему необходимо использовать организационно-административные методы управления?
4. Каковы наиболее распространенные в менеджменте методы организационного воздействия?
5. Какие методы административного воздействия используются в управлении?
6. Какие методы экономического воздействия широко используются на уровне предприятия?
7. Для решения каких задач используются социально-психологические методы управления?

Тестирование:

1. Происходят ли изменения в элементах внутренней среды организации в процессе ее функционирования?

1. Происходят
2. Не происходят
3. Происходят только в отдельных элементах

2. Что влияет на процесс принятия решений в организации?

1. Состояние внешней среды
2. Состояние внутренней среды
3. Решения зависят только от лиц, принимающих решения

3. Какие функции менеджмента отражают процесс разделения управленческого труда?

1. Общие
2. Специфические
3. Связующие
4. Социально-психологические

4. Какие из ниже перечисленных функций относятся к специфическим функциям управления?

1. Мотивация
2. Коммуникационные
3. Организация труда
4. Общее руководство
5. Оперативное управление

Ответы: 1.а; 2б; 3.г; 4.б.

1.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-10	Формирование профессиональных действий, связанных с консультированием по вопросам применения результатов социологических и маркетинговых исследований	ПКс-10.1	Способность использовать методы социологического анализа в процессах разработки и принятия управленческих решений

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКс-10.1 Способность использовать методы социологического анализа в процессах разработки и принятия управленческих решений	Самостоятельно моделирует управленческое решение на основе результатов социологического исследования. Принимает управленческое решение, используя методы социологического анализа.	Корректно осуществляет разработку и моделирование управленческого решения на основе результатов социологического исследования. Осуществляет принятие эффективного управленческого решения, используя методы социологического анализа.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены или могут использоваться собственные технические средства;

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

Инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, в письменной форме на языке Брайля, устно с использованием услуг сурдопереводчика).

Доступная форма предоставления заданий оценочных средств: в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в печатной форме шрифтом Брайля, в форме

электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода).

Доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно на языке Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Практические контрольные задания.

1. Опишите все шаги рационального подхода к приему сотрудника в отдел маркетинга. От нового работника требуются новые идеи в разных сферах, от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции. Важно – для руководителя отдела маркетинга, отвечающего за прием новых сотрудников, характерны умения выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения. Используйте методы социологического анализа.

2. Используя методы социологического анализа, опишите все шаги рационального подхода к поиску путей достижения 10 %-го роста прибыли небольшого обувного магазина, руководителем которого вы являетесь.

3. Определите очередность этапов разработки и реализации сложного технического проекта в логической последовательности процесса разработки и реализации управленческого решения.

Вид деятельности	Последовательность этапа
Подбор конкретных специалистов для выполнения соответствующих обязанностей	
Контроль наличия отклонений относительно запланированных результатов	
Формулировка требований к различным должностным обязанностям, необходимым для выполнения проекта	
Разработка приоритетов и последовательности отдельных этапов проекта, его временного графика	
Проработка альтернативных вариантов реализации проекта	
Ознакомление исполнителей с выбранным планом	
Назначение ответственных с определением степени самостоятельности их управленческих и финансовых решений	

Определение целей проекта и конечных результатов	
Обучение (переобучение) персонала в соответствии с новыми задачами	
Сбор и анализ релевантной информации по проекту	
Определение требований к новым должностям	
Проведение необходимой корректировки хода выполнения проекта	
Текущая координация хода реализации проекта	
Распределение ресурсов по различным подразделениям	
Контроль индивидуальной производительности труда по сравнению со стандартами и запланированным уровнем	
Формирование прогноза относительно возможных негативных воздействий	
Разработка мер по повышению индивидуальной производительности и увеличению мотивации исполнителей	
Определение порядка взаимодействия и меры ответственности для новых должностей	
Разработка основных мероприятий и этапов проекта	
Определение частоты и способов измерения степени реализации проекта	

4. Сегодня «Шереметьево» - единственный аэропорт в России, где наблюдаются тенденции роста авиаперевозок в течении последних трех лет. Аэропорт самостоятельно осуществляет наземное сервисное и техническое обслуживание 14 иностранных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса превысила 1 млрд. рублей. Но несмотря на это, «Шереметьево» не попал в тройку лучших аэропортов России.

Выберите вариант решения по улучшению работы аэропорта с помощью методов социологического анализа.

5. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если: а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке; б) цены на продукцию фирмы резко снизились; в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? (Решения принимать по каждому пункту.) Будете ли вы использовать методы социологического анализа?

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 РПД.

Шкала оценивания

60% - 100% - «зачтено»;
менее 60% - «не зачтено».

Установлены следующие критерии оценок:

100% - 90%	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75%	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60%	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60%	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

Материалы текущего контроля успеваемости предоставляются в формах, адаптированных к конкретным ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся:

для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, в печатной форме на языке Брайля.

для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены ВИУ РАНХиГС или могут использоваться собственные технические средства.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

4.4. Методические материалы

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6. «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС
1	2	3
1	Социология политики как наука, классические и современные социологические теории политики (XIX-XXI вв.) в России и за рубежом	1. Сущность и содержание менеджмента 2. Какие положения, принципы классической школы управления используются в современном менеджменте? 3. В чем состоит содержание и значение Хотторнских экспериментов? 4. Что явилось стимулирующим началом в развитии науки менеджмента в США и в России?
2	Введение в вопросы менеджмента	1. Что понимается под организационной структурой управления? 2. Назовите характерные признаки линейной структуры управления. 3. Каковы особенности функциональной структуры управления? 4. В чем состоят преимущества линейно-функциональной структуры управления? 5. Что представляет собой дивизиональная структура управления? 6. Что такое проектная структура управления? 7. Назовите особенности матричной структуры

		<p>управления.</p> <p>8. Назовите основные преимущества и недостатки различных структур управления.</p> <p>9. Из каких этапов состоит процесс проектирования структур управления?</p> <p>10. Назовите принципы построения структур управления.</p>
3	Организационная структура управления	<p>1. Дайте определение организации.</p> <p>2. Что означает формула «организация — открытая система»?</p> <p>3. Что такое формальная организация?</p> <p>4. Назовите характерные признаки неформальной организации.</p> <p>5. Назовите организационно-правовые формы организаций в России.</p> <p>6. Что представляет собой внутренняя среда организации?</p> <p>7. Каковы основные составляющие внутренней среды организации?</p> <p>8. Что представляет собой внешняя среда организации?</p> <p>9. Каковы основные субъекты среды прямого воздействия?</p> <p>10. Какие факторы включает среда косвенного воздействия?</p> <p>11. Назовите основные этапы жизненного цикла организации.</p>
4	Организация как объект управления	<p>1. В чем состоит цель управления персоналом?</p> <p>2. Назовите основные направления работы с персоналом.</p> <p>3. Назовите основные критерии подбора персонала.</p> <p>4. Какие этапы включает процесс подбора кадров?</p> <p>5. С какой целью проводится адаптация персонала?</p> <p>6. Каковы причины, побуждающие проводить обучение кадров?</p> <p>7. Назовите методы обучения персонала.</p> <p>8. В чем состоит преимущество работы командой?</p> <p>9. Назовите факторы, влияющие на эффективность работы группы.</p> <p>10. Назовите принципы эффективного управления персоналом. Каков порядок проведения оценки результатов работы персонала?</p>
5	Управление персоналом	<p>1. Возможна ли и как достигается социально-психологическая согласованность при разработке управленческого решения?</p> <p>2. Как влияют нравственные критерии на отношение работника к управленческому решению?</p> <p>3. Каковы области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности?</p> <p>4. Каковы условия применения теоретико-игрового метода?</p> <p>5. Каковы условия применения экспертных методов?</p> <p>6. В чем заключается суть и какова область применения метода простой ранжировки?</p> <p>7. Каковы особенности построения эвристических методов?</p>
6	Моделирование ситуаций и	<p>1. Что такое конфликт?</p> <p>2. Назовите основные типы конфликтов.</p>

	разработка управленческих решений	3. Каковы причины конфликтных ситуаций? 4. Каковы последствия конфликтов? 5. Назовите основные этапы развития конфликта. 6. Каковы варианты разрешения конфликтных ситуаций? 7. Что такое стресс? 8. Назовите факторы, вызывающие стресс. 9. Назовите способы управления стрессами.
7	Управление конфликтами в организации	1. Сущность понятия «отраслевой менеджмент» 2. Особенности менеджмента крупных предприятий 3. Сущность финансового менеджмента 4. Сущность понятия «самоменеджмент» 5. Эккаунтинг 6. Особенности маркетингового менеджмента
8	Особенности менеджмента отдельных видов деятельности	1. В чем состоит сущность понятия «методы управления»? 2. Как классифицируются методы управления? 3. Почему необходимо использовать организационно-административные методы управления? 4. Каковы наиболее распространенные в менеджменте методы организационного воздействия? 5. Какие методы административного воздействия используются в управлении? 6. Какие методы экономического воздействия широко используются на уровне предприятия? 7. Для решения каких задач используются социально-психологические методы управления?

Рекомендации по работе с литературой

При работе с литературой необходимо обратить внимание на следующие вопросы. Основная часть материала изложена в учебниках, включенных в основной список литературы рабочей программы дисциплины. Основная и дополнительная литература предназначена для повышения качества знаний студента, расширения его кругозора.

При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Шестопад Ю. Т., Дорофеев В. Д., Дресвянникови В. А. др. Основные направления менеджмента: учеб.пособие / - М.:, - 310 с.: КноРус, 2016;

6.2. Дополнительная литература

1. Ефименко А.З. Социология управления. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие.— М.: 2015.— 240 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30446>
2. Белозор Ф.И. Социология управления [Электронный ресурс]: учеб. пособие Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8235>.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Василенко И. А. Государственное и муниципальное управление: учебник для бакалавров / Ирина Алексеевна Василенко; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова (МГУ). - 6-е изд., перераб и доп. - М.:, - 494 с. - (Бакалавр.Базовый курс), Юрайт, 2014;
2. Какаева Е. А. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием: [учеб.пособие] / Евгения Александровна Какаева, Елена Николаевна Дуненкова; Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М. - 171 с. - Образовательные инновации), Дело, 2014;

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
2. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 №1662-р (ред. От 08.08.2009) «О концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года».
3. Закон Волгоградской области от 21 ноября 2008 г. N 1778-ОД «О Стратегии социально-экономического развития Волгоградской области до 2025 года».

6.5. Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека «Киберленинка», <http://cyberleninka.ru/>

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроjectionным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

Обеспечивается возможность беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория располагается на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов с разными видами ограничений здоровья:

- с нарушениями зрения:

Принтер Брайля braille embosser everest-dv4

Электронный ручной видеувелечитель САНЭД

- с нарушениями слуха:

средства беспроводной передачи звука (FM-системы);

акустический усилитель и колонки;

тифлофлешплееры, радиоклассы.

- с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

передвижные, регулируемые эргономические парты с источником питания для индивидуальных технических средств;

компьютерная техника со специальным программным обеспечением;

альтернативные устройства ввода информации;

других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

Доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося инвалида или обучающегося с ограниченными возможностями

здоровья обеспечен предоставлением ему не менее чем одного учебного, методического печатного и/или электронного издания по адаптационной дисциплине (включая электронные базы периодических изданий), в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для обучающихся с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла;
- в печатной форме шрифтом Брайля.

Для обучающихся с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Содержание адаптационной дисциплины размещено на сайте информационно-коммуникационной сети Интернет: Ссылка: <http://vlgr.ranepa.ru/sveden/education/> ...

Информационные средства обучения, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся:

электронные учебники, учебные фильмы по тематике дисциплины, презентации, интер-активные учебные и наглядные пособия, технические средства предъявления информации (мультимедийный комплекс) и контроля знаний (тестовые системы).

ЭБС «Айбукс», Информационно-правовые базы данных («Консультант Плюс», «Гарант»).

Мультимедийный комплекс в лекционной аудитории.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Б1.В.ДВ.2.2 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

наименование дисциплины (модуля)/ практики

Автор: старший преподаватель кафедры корпоративного управления Малая А.Д.

Код и наименование направления подготовки: 39.03.01 Социология

Профиль: Социальная структура, социальные институты и процессы

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная

Практические контрольные задания.

1. Совсем скоро нас ждет необычная революция – японские ученые закончили клинические испытания витаминизированной одежды. Тем, кому надоело глотать таблетки, японцы предлагают два в одном – стильную футболку, которая сама насыщает кожу пока только витамином С.

Эффект питания во время ношения одежды достигается за счет того, что хлопчатобумажные волокна содержат так называемые провитамины. Через соприкосновение с кожей они проникают в организм.

Ученые предсказывают успех своему детищу еще и из-за его необычайного «долголетия»: одна майка, которая сохраняет свои целебные свойства даже после 30–35 стирок, по содержанию витамина С равнозначна двум увесистым лимонам.

На японских прилавках «аскорбиновые» футболки появятся уже осенью, в России они ожидаются в начале будущего года. Однако у отечественных ученых по этому поводу нет ни малейшего оптимизма. Если перефразировать специалистов Института питания РАМН, то они уверены, что много витаминов – это скорее вредно, чем полезно. Еще жестче дерматологи.

– Мы давно отстранены от экспертизы такого рода, – говорит заместитель директора ЦНИИ кожно-венерологических болезней РАМН ВаганАковбян, – и, вероятно, будем иметь дело уже с пациентами, у которых начнутся проблемы с кожей от передозировки витамина С.

Свою уверенность специалисты объясняют практикой. В больших количествах витамины, особенно С, – серьезный аллерген для кожи.

Есть и российская специфика. Наш обыватель считает обычным делом носить одну и ту же одежду двое-трое суток. Вряд ли для «вкусных» маек будет сделано исключение, что с точки зрения врача – прямая дорога к перенасыщению витаминами организма и раздражению, а то и заболеванию кожи.

Тем временем японцы работают над созданием маек и другой одежды с содержанием нескольких витаминов и даже комплекса витаминов и микроэлементов.

Однако новации распространяются исключительно на нижнее белье. Дело в том, что нужно плотное соприкосновение ткани с телом, чтобы витамин «работал». Верхняя одежда такой возможности лишена, что позволяет избежать глобальной витаминизации. И оставляет за нами выбор, когда белье-витамин шито – носить или не носить.

Используя методы социологического анализа, примите решение, стоит или нет запускать технологически трудоемкое и дорогостоящее производство витаминизированной одежды?

2. Покупатели постепенно теряют интерес к продукции бизнеса Б, так как продукция бизнеса вытесняется с рынка более совершенными и инновационными товарами бизнеса А. Происходит заметное падение спроса, уменьшение числа конкурентов и сужение ассортимента выпускаемой продукции. В результате у бизнеса практически отсутствуют важные ресурсы для его поддержания, он имеет целый ряд слабых сторон, мешающих ему приносить ощутимую прибыль.

Используя методы социологического анализа, разработайте управленческое решение, которое позволило бы повысить спрос на продукцию бизнеса Б.

3. Бизнес А достаточно молодой, находится на стадии освоения рынка товаров, основанных на новейших технологиях. Энергично осуществляется поиск новых потребителей своей инновационной продукции. Объем продаж растет достаточно быстро, но ощутимой прибыли пока нет. Поток денежной наличности отрицательный, так как фирма инвестирует наличность в развитие данного вида бизнеса.

Независимо от поведения своих конкурентов данный вид бизнеса сам выбирает стратегии поведения на рынке, так как имеет определенные преимущества перед конкурентами, относительная доля рынка достаточно высокая, но абсолютного преимущества на рынке бизнес пока не имеет.

Используя методы социологического анализа предложите варианты управленческих решений по достижению абсолютного преимущества бизнеса А на рынке.

4. Молочный комбинат «Здоровье» производит молочную продукцию. Продукция комбината пользуется спросом, и руководство планирует увеличить объемы производства в отчетном году, а также расширить ассортимент молочной продукции. Производственный отдел комбината предлагает запуск новой упаковочной линии, позволяющей увеличить срок годности молочных продуктов до 30 дней.

Используя методы социологического анализа, разработайте управленческое решение, позволяющее реализовать эту цель.

5. Молочный комбинат «Простоквашино» производит молочную продукцию. Продукция комбината пользуется спросом, и руководство планирует увеличить объемы производства в отчетном году, а также расширить ассортимент молочной продукции. В рамках этого, руководство комбината запускает программу "Школьное молоко", где в 10 школ будет поставляться молочная продукция на льготных условиях.

Используя методы социологического анализа оцените социальную эффективность принятого управленческого решения.

6. На предприятии многие специалисты курят. Для того чтобы сделать «перекур» требуется пройти через всё здание в специально отведённое место во дворе строения. Этот переход занимает от 6 до 8 минут. Ко всему средний процесс курения составлял около 7 минут. Для того чтобы вернуться на своё рабочее место требуется ещё от 6 до 8 минут.

Руководство начинает активную политику борьбы с курением на предприятии запретив курить на его территории. Теперь сотрудники бегают на «перекур» за территорию предприятия, тем самым отсутствуя на своем рабочем месте в два раза дольше

Использую методы социологического анализа, предложите руководству предприятие решение по данной ситуации.

7. Компания "Аранта" - один из ведущих игроков в своем секторе рынка - занимается продажей комплектующих для деревообрабатывающих и мебельных предприятий. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург • Президентская программа Казакова Е.И. • Разработка и принятие управленческих решений 19 владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых. Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего продукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радует о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела. Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков. После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру. Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы "Почему именно я должен отвечать на звонок "не моего" клиента? Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят "Перезвоните позже".

В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников. Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью. Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов.

Использую методы социологического анализа, предложите Ивану решение по данной ситуации.

8. Алексей Нечипаренко, начинающий предприниматель, решил создать сеть пунктов, торгующих варениками, прохладительными напитками и пивом. Каждый пункт, по замыслу Алексея, должен был представлять собой палатку с кухонным оборудованием и три столика для еды. Планировалось иметь ограниченный ассортимент (четыре вида вареников, минеральная вода, кока-кола, один сорт пива), использовать одноразовую

посуду, разместить палатки около университета, зоопарка, на Крещатке и рядом с республиканским стадионом. Палатки должны были работать с 11 часов утра до 12 часов ночи и обслуживаться одним продавцом. Необходимое для одной палатки оборудование стоило 7 тыс. дол. Алексей предполагал нанять 8 продавцов (по два на палатку, заработная плата – эквивалент 1 дол. в час), одного экспедитора (заработная плата – эквивалент 250 дол. в месяц), одного повара для изготовления полуфабрикатов (заработная плата – эквивалент 150 дол. в месяц). Сам Нечипаренко собирался выполнять обязанности бухгалтера. Он оценивал, что прямые издержки будут составлять около 50% выручки, налоги еще 30%, и рассчитывал начать получать чистую прибыль в конце первого года работы. По его планам каждая палатка должна была обслуживать 200 клиентов в день со средней ценой заказа – эквивалент 3 дол.

Применяя методы социологического анализа, разработайте наиболее эффективное управленческое решение, которое позволило бы получить прибыль, окупающую затраты уже в первом квартале.

9. ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента.

Используя методы социологического анализа предложите управленческое решение, которое стоит принять в данной ситуации.

10. *Характеристика организации:* Профиль работы предприятия – строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели

производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений – опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

Общая ситуация: В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция – рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда, как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие отмечали тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т. п., в редких случаях – конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим, руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т. п.

Используя методы социологического анализа, разработайте для руководству наиболее эффективное управленческое решение в данной ситуации.

11. Российская производственная компания, имеющая несколько региональных заводов, запустила программу по формированию управленческого резерва на производстве. На предприятиях были организованы ассессмент-центры, лучшие кандидаты отобраны и зачислены в резерв.

Прошло полгода. За это время с заводов уволилось 4% резервистов. Причины своего увольнения они объяснили следующим образом:

- после зачисления в резерв непосредственный руководитель начал активнее загружать работой, ставить более сложные задачи, за невыполнение наказывать;
- от начальника нет поддержки и советов, помощь практически не оказывается;
- дважды шеф не отпускал на тренинги по развитию менеджерских навыков, проводимых кадровой службой.

Все эти факты серьезно озаботили департамент управления персоналом.

Перед вами стоит задача, разработать практически эффективное решение для руководства поданной ситуации.

12. Машиностроительное предприятие основано более 50 лет назад. Численность персонала – более 3000 человек, из них 900 – основных рабочих, 1200 – вспомогательных, 500 – специалистов, 500 – руководителей. Организационная структура построена по линейно-функциональному принципу. Предприятие по объемам производства является одним из лидеров на рынке.

Расходы на персонал составляют почти 30% себестоимости продукции. При этом заработная плата не самая высокая в отрасли, хотя она находится на среднем уровне.

Руководители подразделений постоянно жалуются на нехватку персонала. Средний возраст работников 44 года, а по ряду подразделений – более 50 лет. Привлечение молодых грамотных специалистов пока проблематично из-за уровня заработных плат.

ИТР получают премию по показателю «поступления денег в январе этого года по отношению к январю прошлого года».

В 2006 году на предприятии приняли решение вывести выпуск комплектующих деталей – дверей – в отдельное производство. На период освоения производства были

введены экспериментальные нормы времени на изготовление дверей. В короткое время процесс был освоен. Зарплата работников цеха была на 60–80% выше средней по предприятию.

В 2008 году конкурентами был освоен выпуск аналогичной продукции, и, несмотря на более простую конструкцию, двери оказались дороже дверей конкурента. Встал вопрос о сокращении себестоимости. Анализ процесса показал, что реальное время изготовления двери – 4 часа, утвержденная норма времени – 8 часов.

Приведя норму времени к реальной, можно существенно снизить себестоимость продукции, однако это приведет к значительному снижению заработной платы. Что в свою очередь может привести к массовому увольнению работников. Все планы отгрузки продукции могут быть сорваны.

Проанализируйте полученную информацию и, используя методы социологического анализа, предложите решение по данной ситуации.

13. Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся по две смены 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00 час. Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

Продавцы – в основном студентки вузов, которые учатся на заочном и вечернем отделениях. Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 дол. плюс премиальные 100 дол.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

Анализ существующей системы стимулирования продавцов торговой сети выявил следующие проблемы:

- Низкий уровень мотивированности продавцов: в результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, нередкие случаи воровства, несоблюдение стандартов качества обслуживания и т. п.
- Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы продавцов вообще отсутствуют.
- Директор относится к нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает.
- В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала, и, как следствие, нервная обстановка в коллективе.

Используя методы социологического анализа предложите варианты увеличения мотивации сотрудников, при этом существенно не повышая уровень затрат на персонал.

14. Компания занимается производством, закупкой и продажей корпусной мебели, работает на рынке 6 лет. Ассортимент рассчитан на средний ценовой сегмент потребителей. Активно работает с крупными мебельными магазинами, серьезно занимается привлечением корпоративных клиентов. В фирме работает около 300 человек.

Цели компании:

1. Увеличить объем продаж на 15%.
2. Улучшить качество обслуживания клиентов путем введения и соблюдения стандартов работы.

3. Снизить текучесть персонала на 10%, уделив особое внимание отделу продаж. Анализ клиентской базы показал, что компания недополучает ежегодно порядка 8,5% от оборота из-за потери клиентов, что за предыдущий год составило 300 тыс. дол. США.

Четкого планирования производства и закупок не существует, поэтому иногда склад переполнен, а бывает, что не хватает ходового товара. В отделах существуют примерные планы работы, но они не утверждаются и не согласуются.

Менеджеры по продажам, как показали разовые пробные покупки, часто формально подходят к обслуживанию клиентов, не помогают клиентам, не вникают в особенности их запросов.

Оптовое подразделение занимается преимущественно обслуживанием существующих клиентов и отслеживанием появления новых.

Корпоративное подразделение занимается активными продажами, предлагая клиентам комплексный продукт: мебель + дизайн + доставка и сборка на месте + индивидуальные консультации.

Система оплаты в оптовом и корпоративном отделах одинаковая.

Начальники отделов продаж получают оклад и премию, распределяемую директором произвольно; сотрудники – оклад и премию, которая начисляется исходя из мнения непосредственного начальника.

Зарплата руководителей склада и транспортного отдела состоит из оклада и премии, которая рассчитывается на основе указаний директора. Сотрудники этих подразделений получают только оклад.

Проведите исследование, используя методы социологического анализа, по разработке комплексной системы мотивации для среднего звена управления с учетом целей и ситуации в организации.

15. В компании «Трансфера» первым шагом на пути к созданию новой организационной культуры было исследование уже существующей культуры.

Как показали результаты опроса, цели компании и подразделений доводятся в среднем до 48% работников, 52% такой информации не имеют.

Уровень информированности сотрудников считают вполне достаточным только 44% респондентов, 15% считают, что информации недостает и ее негде взять. Вопросам, связанным с деятельностью компании, уделяется в десять раз больше времени и внимания на совещаниях, при беседах с руководителями, чем вопросам, связанным с интересами работников.

Почти пятая часть сотрудников ответила, что их не устраивает организация труда в компании.

Из опрошенных только 11,7% считают, что фирма стремится создать высокое качество трудовой жизни для работников, и 17,6% ощущают постоянное внимание к себе как человеку.

Только 4% ответили «да» на вопрос: «Планируете ли вы свою карьеру вместе с руководителем?». И, наконец, на вопрос «Знаете ли вы перспективу своей карьеры в организации?» лишь 12,1% ответили «да».

Проанализируйте имеющиеся данные и предложите рекомендации топ-менеджерам компании для принятия наиболее эффективного управленческого решения.

16. На заводах машиностроительного объединения «Совэлектрик» работает около 2000 человек. Объемы производства падают, предприятие работает в основном «на склад».

Организационная структура предприятия представлена на схеме в приложении.

Сергей Андреев является молодым директором по управлению персоналом. Один из приоритетов Сергея – создание эффективной системы управления персоналом.

Работая в течение двух месяцев с восьми утра до девяти вечера Сергей Андреев пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату – оказалось, что завод практически не имел формальных (закрепленных в процедурах) форм управления персоналом, а те немногие, что существовали кардинально отличались от представлений Сергея о современном кадровом менеджменте. Сергей выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления об аттестации, подготовке управленческого резерва, программах адаптации. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя».

Как показали результаты проведенного опроса информированность сотрудников о целях и стратегии развития компании считают вполне достаточным только 34% респондентов. Почти пятая часть работников ответили, что их не устраивает организация труда на предприятии. Только 12% ответили «да» на вопрос: «Знаете ли вы перспективу своей карьеры в организации?».

В объединении серьезной проблемой является высокая текучесть кадров. Среди управленческого персонала 75% старше 40 лет.

Обсуждая с менеджерами завода тему изменений в области управления персоналом, Сергей поддержки не получал – его собеседники давали похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело».

Проанализируйте имеющиеся данные, и используя методы социологического анализа, разработайте для руководства мероприятия по изменению системы управления персоналом и план по их внедрению.

17. Предприятие N в последнее время испытывает трудности со сбытом продукции. Стиральные машины, выпускаемые предприятием, по техническим характеристикам и диапазону программируемых операций уступают зарубежным машинам того же класса, поступающим на тот же рынок. Новая модель, предложенная отделом главного конструктора, более конкурентоспособна. Однако для освоения ее массового производства требуется реконструкция, модернизация или приобретение нового оборудования. Сумма необходимых капиталовложений и предлагаемые условия кредита (собственных финансовых ресурсов у предприятия нет) обуславливают срок окупаемости через три года при условии запуска новой модели в производство через год. На совещании

у директора завода было высказано мнение, что за этот срок завод успеет обанкротиться. При нынешнем темпе сокращения продаж не хватит денег не только на расчеты по кредиту, но и на выплату заработной платы. В качестве альтернативы предлагалось вкладывать средства в улучшение внешнего вида изделий, расширение рекламы и освоение новых географических рыночных ниш. В то же время обращалось внимание на наличие резервов. Предлагалось за счет организационных мероприятий, не требующих капитальных затрат, повысить производительность, снизить себестоимость изделий и таким образом получить возможность установить конкурентные цены. А в случае роста продаж за счет снижения цен увеличить объем выпуска продукции. Обсуждались и другие варианты.

Не углубляясь в подробный анализ и расчеты, поскольку дополнительной информации и данных для этого нет, используя методы социологического анализа, выполните первый шаг технологии принятия решения: определите проблему, сформулируйте цель, поставьте задачу или несколько задач, проранжируйте их по очередности решения. Определите, какую информацию необходимо еще собрать для решения задачи.

18. Московская компания – крупный российский туроператор с развитой филиальной сетью в городах Центрального и Северо-Западного федерального округа. Общее число филиалов – 9. Компания внесена в Единый Федеральный реестр туроператоров России и имеют страховую гарантию. В центральном офисе численность штатных сотрудников составляет 70 человек.

Ключевые направления деятельности – курорты Юго-Восточной Азии, Египта, ОАЭ, автобусные экскурсии по Западной и Восточной Европе. Въездной и внутренний туризм на территории РФ составляет около 15% от продаж компании. Основными потребителями услуг компании являются физические лица в возрасте от 18 до 50 лет.

Используя методы социологического анализа, разработайте наиболее эффективное решение по поводу ввода новой системы стимулирования персонала.

19. Планируется открытие салона красоты. Ассортимент услуг: маникюр и педикюр, косметология (лечения волос и кожи головы, массаж лица, дизайн бровей, окрашивание бровей и др.). Планируется, что численность штатных сотрудников составит 12 человек. Сотрудники салона – высококвалифицированные специалисты. Планируется, что салон будет расположен в ЦАО г. Москвы.

Используя методы социологического анализа, разработайте систему обучения и повышения квалификации в данной организации.

20. Характеристика организации
Компания ЗАО «ЗТПК».

Профиль деятельности – крупный производитель металлических труб и труб с полимерным покрытием различного диаметра.

Основные клиенты завода – предприятия нефтяной и газовой отрасли, часть продукции идет на экспорт.

Численность персонала – 6000 человек.

Срок существования компании – 40 лет.

Общая ситуация

Два года назад завод сменил собственника и вошел в состав крупного холдинга национального масштаба. В качестве программы развития был составлен бизнес-план, оптимистично воспринятый и руководством завода, и остальными работниками. Новый собственник деликатно обошелся с кадрами предшественника, замене подверглась только большая часть аппарата управления. На ключевые посты в управленческой команде холдинг пригласил столичных специалистов.

Благодаря инвестициям нового собственника на заводе началась давно запланированная модернизация оборудования и внедрение современных технологий производства. Кроме того, новое руководство завода большое внимание уделило внедрению корпоративных стандартов холдинга. Также была существенно изменена структура управления. Генеральному директору были подчинены заместители: по экономике и финансам, по коммерческим вопросам, по производству, по общим вопросам. Заместителям подчинены директора по направлениям (например, заместителю по общим вопросам подчинены административный директор, директор по персоналу, директор по социальным вопросам). А директорам в свою очередь подчинены начальники управлений (например, административному директору подчинены начальник управления АХО, начальник управления безопасности, начальник управления делами, начальник транспортного управления).

В итоге изменения были восприняты вполне оптимистично и прошли при поддержке коллектива завода и отраслевого профессионального союза работников. Большинство изменений вскоре дали положительные результаты: появились первые успехи, заметно улучшилось качество производимой продукции.

Однако управляющая компания осталась недовольна работой столичной команды топ-менеджеров. К назначенным срокам завод не вышел на плановые показатели по прибыли. Многочисленные директивы и циркуляры из столицы не достигают своей цели, выездные и местные совещания по увеличению эффективности труда не приносят ожидаемого результата. Проведенный привлеченными специалистами анализ ситуации подтвердил мнение управляющей компании о том, что новое руководство завода недостаточно эффективно. Несмотря на то, что наметились положительные тенденции в развитии и налицо успехи, идет существенное отставание от сроков реализации бизнес-плана, хотя в свое время он был принят столичной командой безоговорочно и с энтузиазмом. Кроме того, бизнес-план основательно «трещит по швам» – расходы растут сверх запланированного.

При этом существенную долю этих расходов составляют зарплаты самих столичных управленцев. Дважды в месяц они получают значительные фиксированные суммы вознаграждения. Размер зарплат чрезмерно высок не только по местным меркам, но и превышает уровень, которого бы эти работники могли достичь в столице. Несоразмерность размера оплаты «варягов» вносимому ими вкладу отмечается местными управленцами (главным образом техническими специалистами), что ведет к напряженности внутри управленческой команды.

Оценив ситуацию, управляющая компания пришла к выводу, что ныне действующая система оплаты труда руководителей высшего звена управления неэффективна.

Разработайте и примите наиболее эффективное решение о реформировании оплаты труда высшего звена управления, используя в этом методы социологического анализа.