

**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
учёным советом
Волгоградского института управления –
филиала РАНХиГС
Протокол №2 от 21.09.2023 г.

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Социальная структура, социальные институты и процессы

(наименование образовательной программы)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.В.ДВ.01.02 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

(код и наименование дисциплины)

39.03.01 Социология

(код, наименование направления подготовки /специальности)

Очная

(форма (формы) обучения)

Год набора – 2024 г.

Волгоград, 2023 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.

РПД Б1.В.ДВ.01.02 «ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА» одобрена на заседании кафедры социологии, общей и юридической психологии. Протокол от 31 августа 2023 года № 1.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
1.1.	Осваиваемые компетенции.....	4
1.2.	Результаты обучения.....	4
2.	Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	6
3.	Содержание и структура дисциплины.....	7
3.1.	Структура дисциплины.....	7
3.2.	Содержание дисциплины.....	7
4.	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	9
4.1.	Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.....	9
4.2.	Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	9
5.	Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	13
5.1.	Методы проведения экзамена / зачета.....	13
5.2.	Оценочные материалы промежуточной аттестации.....	13
6.	Методические материалы по освоению дисциплины.....	14
7.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	18
7.1.	Основная литература.....	18
7.2.	Дополнительная литература.....	18
7.3.	Нормативные правовые документы и иная правовая информация.....	18
7.4.	Интернет-ресурсы, справочные системы.....	18
7.5.	Иные источники.....	18
8.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	19

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

1.1. Осваиваемые компетенции

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента 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. Результаты обучения

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Формирование профессиональных действий, связанных с консультированием по вопросам применения результатов социологических и маркетинговых исследований	ПКс-10.1	На уровне знаний: – основных научных подходов в исследовании организации; – методов получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов; – принципов и методов разработки и принятия управленческих решений; системного комплекса компетенций субъекта, принимающего управленческие решения
		На уровне умений: – определять методы измерения социологической информации для разработки управленческого решения; – определять цели и задачи научно-исследовательского проекта, обеспечивающего разработку и принятие управленческого решения, – определять ожидаемые прикладные результаты реализации управленческого решения; – оценивать эффективность управленческих решений
		На уровне навыков: – анализ и оценка ресурсов организации; – исследования организационных проблем; – поиск, анализ и грамотное использование нужной социальной и управленческой информации, найденной в управленческих и рекомендательных документах; – получения, систематизации комплексной социальной информации; мониторинга внешней и внутренней среды организации

2. Объем и место дисциплины в структуре 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 (лекций – 16 часов, практических занятий – 16 часов), на самостоятельную работу обучающихся – 36 часов, на контроль – 4 часа.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. 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	Введение в вопросы менеджмента	9	2	-	2	-	4	О
Тема 2	Организационная структура управления	9	2	-	2	-	4	О
Тема 3	Организация как объект управления	9	2	-	2	-	4	О
Тема 4	Управление персоналом	9	2	-	2	-	4	О
Тема 5	Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений	9	2	-	2	-	6	О, Т
Тема 6	Управление конфликтами в организации	9	2	-	2	-	4	О
Тема 7	Особенности менеджмента отдельных видов деятельности	9	2	-	2	-	4	О
Тема 8	Методы управленческой деятельности. Эффективность управления.	9	2	-	2	-	6	О, Т
Промежуточная аттестация		4	-	-	-	-	-	зачет
Всего:		72	16		16		36	2 ЗЕ

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

3.2. Содержание дисциплины (модуля)

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

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

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

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма		
Тема 1	Введение в вопросы менеджмента	Устный опрос
Тема 2	Организационная структура управления	Устный опрос
Тема 3	Организация как объект управления	Устный опрос
Тема 4	Управление персоналом	Устный опрос, письменный тест
Тема 5	Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений	Устный опрос
Тема 6	Управление конфликтами в организации	Устный опрос

Тема 7	Особенности менеджмента отдельных видов деятельности	Устный опрос, письменный тест
Тема 8	Методы управленческой деятельности. Эффективность управления	Устный опрос, письменный тест

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

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.

Шкала оценивания

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области демографии. Для дисциплин, формой итогового отчета которых является зачет, приняты следующие соответствия:

60% - 100% - «зачтено»;

менее 60% - «не зачтено».

Установлены следующие критерии оценок:

100% - 90% (отлично)	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% (хорошо)	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% (удовлетворительно)	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% (неудовлетворительно)	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.

Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;
 В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;
 О – общее количество вопросов в тесте.

Решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при решении задач во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при решении задач, является количество верно решенных задач. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам решения задач, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам решения задач;
 В – количество верно решенных задач;
 О – общее количество задач.

Решение ситуационной задачи

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выполнении ситуационной задачи во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания является сбор и обобщение необходимой информации, правильное выполнение необходимых расчетов, достоверность и обоснованность выводов. При оценивании результатов решения ситуационной задачи используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, умеет собирать и обобщать необходимую информацию, правильно осуществляет расчеты, делает обоснованные выводы
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, может собрать большую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом незначительные ошибки
74% - 60%	Учащийся демонстрирует знание некоторой части основных теоретических положений, может собрать некоторую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом ошибки
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, умений и навыков в рамках осваиваемой компетенции.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Методы проведения экзамена/зачета

Экзамен/зачет проводится с применением следующих методов: перечень примерных вариантов заданий в п.5.2.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор 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.	Корректно осуществляет разработку и моделирование управленческого решения на основе результатов социологического исследования.

Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

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.
-----------	---

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости). Требования к оформлению рефератов: шрифт – 14, поля – по 2 см, интервал – 1, объем – не менее 10 стр.

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

Рекомендации по решению кейс-заданий

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса может осуществляться заранее (за несколько дней до его обсуждения) как самостоятельная работа студентов.

Обсуждение небольших кейсов может быть включено в учебный процесс, и студенты могут знакомиться с ними непосредственно на занятиях. Общая схема работы с кейсом на этапе анализа может быть представлена следующим образом: в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения; войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже.

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Продумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Для успешного анализа кейсов следует придерживаться ряда принципов: используйте знания, полученные в процессе лекционного курса; внимательно читайте кейс для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с выводами; не смешивайте предположения с фактами; При проведении письменного анализа кейса помните, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость.

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.7. «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 изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. 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.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что

вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отработывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

– Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

– При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

– При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

– Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

– При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

– В рамках работы над первоисточником важен умелый *отбор цитат*. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

Рекомендации для подготовки к экзамену/зачету

При подготовке к экзамену/зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена/зачета студентом является изучение конспектов лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы в течение семестра.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" обучающихся по дисциплине

7.1. Основная литература

- Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 241 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16617-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531382>
2. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 175 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07558-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514278>

7.2. 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. Тощенко, Ж. Т. Социология управления : учебник и практикум для вузов / Ж. Т. Тощенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 303 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02316-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511085>

7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Граждан, В. Д. Социология управления : учебник для бакалавров / В. Д. Граждан. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 607 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2628-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508867>
2. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531503>

7.4. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

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».

7.5. Интернет-ресурсы, справочные системы

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

7.6. Иные источники

1. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 368 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14954-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510859>

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным 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.

**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
учёным советом
Волгоградского института управления –
филиала РАНХиГС
Протокол №2 от 23.09.2022 г.

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Социальная структура, социальные институты и процессы

(наименование образовательной программы)

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Б1.В.ДВ.2.2 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

(код и наименование дисциплины)

39.03.01 Социология

(код, наименование направления подготовки /специальности)

Очная

(форма (формы) обучения)

Год набора – 2023 г.

Волгоград, 2022 г.

1. Вопросы к зачету по дисциплине «Основные направления менеджмента»

1. Цели. Задачи. Сущность и специфика менеджмента.
2. Субъект и объект управления.
3. Основные задачи менеджера.
4. Этапы исторического развития менеджмента как науки и практики.
5. Развитие теории управления в России.
6. Этапы исторического развития менеджмента как науки и практики
7. Развитие теории управления в России
8. Научные школы менеджмента
9. Классическая (административная) школа менеджмента
10. Школа психологии и человеческих отношений
11. Школа науки управления (количественная школа)
12. Модели менеджмента (японская и американская)
13. Современные подходы в менеджменте: процессный подход, системный подход, ситуационный подход.
14. Основные функции менеджмента и их содержание
15. Типы структур управления.
16. Преимущества и недостатки линейной структуры
17. Преимущества и недостатки функциональной структуры
18. Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры
19. Преимущества и недостатки матричной структуры
20. Преимущества и недостатки дивизиональной структуры
21. Процесс управления. Цикл менеджмента. Цель и задачи.
22. Внешняя и внутренняя среда.
23. Система 7С. PEST-анализ.
24. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.
25. SWOT-анализ.
26. Понятие «внешняя среда организации»
27. Схема внешней среды организации
28. Внешняя среда прямого воздействия
29. Внешняя среда косвенного воздействия
30. Стратегии организации в отношениях с внешней средой
31. Характеристики внешнего окружения организации
32. Понятие «внутренняя среда организации»
33. Основные компоненты внутренней среды организации
34. Понятие «план» и «планирование»
35. Виды планирования
36. Этапы планирования
37. Понятие «стратегическое планирование»
38. Этапы стратегического планирования
39. Понятие «тактическое планирование»
40. Сравнение стратегического и тактического планирования
41. Понятие «оперативного (текущего) планирования»
42. Процесс текущего (оперативного) планирования
43. Мотивация и стимулирование. Теории мотивации.
44. Пирамида иерархии потребности А. Маслоу
45. Методы стимулирования
46. Делегирование и типы полномочий.
47. Контроль как функция менеджмента.
48. Принятия решений. Факторы, методы и процесс.
49. Руководство: власть и партнёрство. Лидерство.

50. Понятие «управленческий контроль»
51. Виды контроля
52. Этапы контроля и формы контроля
53. Основные методы контроля
54. Понятие «управленческое решение»
55. Требования к управленческим решениям
56. Этапы принятия управленческого решения
57. Факторы, влияющие на управленческие решения
58. Методы принятия управленческих решений
59. Социально-психологический климат в коллективе.
60. Конфликты и стрессы.
61. Деловое и управленческое общение.
62. Публичное выступление. Техника развития речи.
63. Система самоменеджмента. Тайм-менеджмент. Управление коммуникациями.
64. Понятие «конфликт». Два подхода к конфликту
65. Стилль/стратегии поведения в конфликтах. Структура конфликта
66. Виды конфликтов. Причины возникновения конфликтов. Пути выхода из конфликта
67. Понятие «стресс». Признаки стресса. Факторы возникновения стресса.
68. Понятие «деловое совещание». Цель совещания. Типы совещаний
69. Правила проведения совещаний.
70. Этапы подготовки и проведения деловых совещаний и встреч
71. Эффективность совещания. Понятие «публичное выступление»
72. Организация рабочего места.
73. Личная эффективность менеджера.
74. Имидж делового человека. Саморазвитие.
75. Формирование имиджа. Корпоративная культура

2. Тестовые материалы

Вопрос 1. Менеджмент - это:

- управление человеческим коллективом в процессе общественного производства
- целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации
- управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.
- деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений

Вопрос 2. Главное содержание менеджмента - это:

- обеспечение эффективной деятельности организации по достижению ее целей
- интегрированный процесс выработки решений по использованию ресурсов производственно-хозяйственной системы
- организация деятельности аппарата управления производственно-хозяйственной системы
- управление производством, кадрами и финансами для достижения поставленных целей

Вопрос 3. Что является основными факторами развития менеджмента?

- разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства
- особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий
- доминирующий способ общественного производства
- уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда

Вопрос 4. Главной задачей менеджера является:

- максимизация прибыли
- организация труда персонала
- получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов
- налаживание системы внутрифирменных коммуникаций

Вопрос 5. Использование какой функции менеджмента обеспечивает распределение работников по рабочим местам?

- планирование
- контроль
- организация
- мотивация

Вопрос 6. Что не является продуктом труда менеджера?

- выполненная функция
- решенная задача
- готовая продукция
- управленческое решение

Вопрос 7. В системе управления организацией - субъект управления - это

- управляющая подсистема
- управляемая подсистема
- связующая подсистема
- финансовая подсистема

Вопрос 8. Какая из теорий менеджмента больше других опиралась на использовании личного опыта менеджеров?

- теория организационной культуры
- количественная теория менеджмента
- ситуационная теория менеджмента
- теория массового обслуживания

Вопрос 9. Процессный подход рассматривает управление как

- непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
- взаимодействие работников
- определённую ситуацию
- совокупность элементов системы

Вопрос 10. Какую задачу преследовала административная школа?

- совершенствование управления организаций в целом
- повысить эффективность на конкретных рабочих местах
- определить лидера в трудовом коллективе
- изучить межличностные отношения в коллективе

Вопрос 11. Необходимость адаптации к внешней среде - основной принцип:

- теории естественного отбора
- теории зависимости от ресурсов
- теории жизнеспособности структуры
- теории конкуренции

Вопрос 12. Что поступает во внешнюю среду из организации?

- внутриотраслевые нормативы
- информация
- ресурсы
- отчетные данные

Вопрос 13. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:

- правильно поставленную критику
- заработную плату, премии, штрафы
- ценообразование
- дисциплину

Вопрос 14. Кто находится на вершине управленческой пирамиды?

- технические исполнители
- руководитель
- гл. специалисты
- зав. цеха

Вопрос 15. Верхним уровнем в пирамиде Маслоу было:

- самоутверждение
- стремление к контактам
- самовыражение
- физиологические потребности

Вопрос 16. Что не является внутренней переменной организации?

- структура
- цель
- люди
- законодательство

Вопрос 17. Осознанная необходимость в чем-либо называется:

- потребностью
- мотивацией
- восприятием
- установкой

Вопрос 18. Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?

- вертикальными связями
- горизонтальными связями
- функциональными связями
- всеми перечисленными связями

Вопрос 19. Что не относится к факторам внешней среды косвенного воздействия?

- технологии и НТП
- трудовые ресурсы
- состояние экономики
- социокультурные политические факторы

Вопрос 20. Мотивация - это

- совокупность приемов и способов поведения
- совокупность элементов, связанных между собой

- побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои собственные потребности к работе по достижению целей
- совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо следовать в управленческой деятельности

Вопрос 21. Что не включает в себя функция планирования?

- выбор целей и постановку задач планирования
- материальное вознаграждение
- определение стратегии
- определение миссии

Вопрос 22. "Мозговая атака" относится к управленческим решениям:

- коллективным
- единоличным
- рутинным
- стандартным

Вопрос 23. Под принятием решения понимается:

- способ побуждения людей для достижения определенных целей
- процесс формирования альтернатив
- процесс обмена информацией между двумя и более субъектами
- сознательный выбор действий из имеющихся альтернатив для достижения желаемых результатов

Вопрос 24. Делегирование полномочий можно определить как:

- процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ним, тем самым, преумножая свою власть
- способ побуждения людей для достижения поставленной цели
- совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне
- разработка планов на перспективу

Вопрос 25. Что выступает связующим звеном всех управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль):

- управленческое решение
- коммуникация
- экономические методы
- оперативное управление

Вопрос 26. Процесс принятия решений начинается с:

- формулировки миссии предприятия
- постановки управленческих целей
- выявления проблемы
- определения лица, ответственного за принятие решений

Вопрос 27. Стресс на рабочем месте требует:

- устранения
- регулирования
- обращения к врачу
- смены работы

Вопрос 28. Социально-психологические методы менеджмента способствуют формированию в организации:

- инфраструктуры
- иерархических отношений
- морально-психологического климата
- административного принуждения

Вопрос 29. Назовите наиболее важную черту современной модели менеджмента:

- всеобъемлющая компьютеризация процесса управления
- возрастание требований к кадровому обеспечению менеджмента
- быстрое изменение организационных форм производства и управления ими
- изменение отношений между менеджментом предприятия и персоналом

Вопрос 30. Что нельзя отнести к инструментам организационно-распорядительных методов менеджмента?

- нормы и нормативы
- регламенты
- системы материального стимулирования
- приказы и распоряжения

3. Открытые задания

3.1. Практические (контрольные) вопросы

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 сшито – 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 поставаться 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

Используя 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.

Используя 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 ассесмент-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 «Транссфера» 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 не хватает 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.