

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»

Факультет социальных наук

ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
Учебно-практическое издание

Рекомендовано методической комиссией
факультета социальных наук
для студентов, обучающихся по направлениям подготовки
39.04.01 – «Социология»
39.04.02. – «Социальная работа»
38.04.03 – «Управление персоналом»

магистр
Квалификация (степень) выпускника

УДК 316
ББК 60.82

Автор-составитель: Рушева А.В. – к.с.н., доцент кафедры общей социологии и социальной работы факультета социальных наук Нижегородского государственного университета им. Н.И.Лобачевского

Практикум по дисциплине «Разработка управленческих решений». Учебно-практическое издание. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2017. – 46 с.

Рецензент: Алёхина О.Ф. – д.э.н., профессор кафедры менеджмента и государственного управления Института управления и предпринимательства Нижегородского государственного университета им. Н.И.Лобачевского.

Практикум содержит следующие разделы: аннотация (цели освоения учебной дисциплины; формируемые компетенции и описание предполагаемых результатов по каждому направлению подготовки); содержание учебной дисциплины (темы курса и планируемые результаты обучения), контрольные и практические задания (направленные на закрепление пройденного материала по каждой изученной теме и оценку уровня знаний, умений, навыков и сформированности мотивации студента); список основной и дополнительной литературы, а также рекомендуемых сайтов.

Материалы данного пособия предназначены для магистрантов по направлению «социология», «социальная работа», «управление персоналом», а также могут использоваться студентами и аспирантами гуманитарных специальностей для изучения специфики процесса по разработке и принятию управленческих решений.

Ответственный за выпуск:
председатель методической комиссии факультета социальных наук ННГУ
к.с.н. И.Э. Петрова

УДК 316
ББК 60.82

© Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского, 2017

Аннотация

Цель: практикум, включающий комплекс оценочных средств предназначен для проведения практических занятий, оценки и контроля образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ».

Перечень видов оценочных средств соответствует рабочим программам дисциплины по направлениям подготовки 39.04.01 – «Социология» направленность образовательной программы «Социология управления»; 39.04.02. – «Социальная работа», направленность образовательной программы «Организация социальной работы с различными группами населения»; 38.04.03 – «Управление персоналом», направленность образовательной программы «Управление персоналом организации» и предназначен для практических занятий, оценки и контроля знаний студентов, обучающихся в магистратуре.

Основными формами практических заданий являются: работа с кейсом (решение практической ситуации), написание эссе, реферата на темы, предложенную преподавателем, обзор материалов социологических исследований, работа с текстом (научной статьи), составление SWOT-матрицы, построение «дерева решений», разработка социологического инструментария, составление практической ситуации, моделирование персонального управленческого решения, составление алгоритма разработки и принятия решения управленческого решения, формулировка контрольных вопросов по проблеме и др.

Структура и содержание заданий – задания разработаны в соответствии с рабочими программами дисциплины «РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ».

Направление подготовки 39.04.01 – «Социология» направленность образовательной программы «Социология управления»

Формируемые компетенции	Предполагаемые результаты обучения по дисциплине
ПК 10: Обладать способностью самостоятельно разрабатывать основанные на профессиональных социологических знаниях предложения и	ЗНАТЬ: <ul style="list-style-type: none">• Социологические теории, применимые к изучению актуальных социальных проблем и идентификации интересов социальных групп и общностей;• Современные методы социологических исследований и возможности их применения;• Механизмы согласования интересов социальных групп и общностей. УМЕТЬ:

<p>рекомендации по решению социальных проблем, а также разрабатывать механизмы согласования интересов социальных групп и общностей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельно планировать и проводить социологическое исследование с целью изучения актуальных социальных проблем; • Применять профессиональные социологические знания для анализа актуальных социальных проблем и разрабатывать мероприятия, направленные на их решение. <p>ВЛАДЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Навыками разработки предложений и рекомендаций по решению социальных проблем; • Способностью проведения самостоятельного исследования с целью последующей разработки механизмов согласования интересов социальных групп и общностей. <p>МОТИВАЦИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Готов применять профессиональные знания и совершенствовать навыки проведения фундаментальных и прикладных социологических исследований, направленных на решение социальных проблем; • Готов к планированию мероприятий, направленных на выработку механизмов согласования интересов социальных групп и общностей.
<p>ПК 11: Способность использовать углубленные специализированные теоретические знания, практические навыки и умения для организации научных и научно-прикладных исследований, учебного процесса, экспертной, аналитической и консалтинговой деятельности</p>	<p>ЗНАТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Специализированные теории в рамках социологии организаций и управления; • Принципы организации и проведения научных и научно-прикладных исследований, учебного процесса, экспертной, аналитической и консалтинговой деятельности. • Методы организации научных и научно-прикладных исследований, учебного процесса, экспертной, аналитической и консалтинговой деятельности. <p>УМЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Применять и совершенствовать практические навыки организации научных и научно-прикладных исследований, учебного процесса, экспертной, аналитической и консалтинговой деятельности; • Использовать современные методы организации научных и научно-прикладных исследований, учебного процесса, экспертной, аналитической и консалтинговой деятельности; • Анализировать собственные результаты по организации научных и научно-прикладных исследований, учебного процесса, экспертной, аналитической и консалтинговой деятельности. <p>ВЛАДЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Навыками организации научных и научно-прикладных исследований, учебного процесса, экспертной, аналитической и консалтинговой деятельности на основе углубленных

	<p>теоретико-методологических знаний;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Способностью пополнять и совершенствовать знания в области социологии организаций и управления для организации научных и научно-прикладных исследований, учебного процесса, экспертной, аналитической и консалтинговой деятельности. <p>МОТИВАЦИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Готов применять навыки организации научных и научно-прикладных исследований, учебного процесса, экспертной, аналитической и консалтинговой деятельности на основе углубленных теоретико-методологических знаний; • Готов к совершенствованию знаний в области социологии организаций и управления и выработке навыков организации научных и научно-прикладных исследований, учебного процесса, экспертной, аналитической и консалтинговой деятельности.
<p>ПК 12: Способность свободно пользоваться современными методами сбора, обработки и интерпретации комплексной социальной информации в области социологии управления для постановки и решения организационно-управленческих задач, в том числе находящихся за пределами непосредственной сферы деятельности.</p>	<p>ЗНАТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Современные методы сбора, обработки и интерпретации комплексной социальной информации в области социологии управления • Новейшие тенденции и направления сбора, обработки и интерпретации комплексной социальной информации в области социологии управления • Методологию и методику социальных наук <p>УМЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Применять современные методы сбора, обработки и интерпретации комплексной социальной информации в области социологии управления • Применять современные алгоритмы постановки и решения организационно-управленческих задач, в том числе находящихся за пределами непосредственной сферы деятельности • Разрабатывать программу фундаментального или прикладного исследования в области социологии управления <p>ВЛАДЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Современными методами сбора, обработки и интерпретации комплексной социальной информации в области социологии управления • Способами постановки и решения организационно-управленческих задач, в том числе находящихся за пределами непосредственной сферы деятельности <p>МОТИВАЦИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Готов применять различные способы сбора и анализа социологической информации с целью повышения качества

	<p>социальных исследований в области социологии управления</p> <ul style="list-style-type: none"> • Готов участвовать в подготовке предложений по повышению качества социологических исследований в области социологии управления • Готов участвовать в командной работе в целях решения организационно-управленческих задач, в том числе находящихся за пределами непосредственной сферы деятельности.
--	---

**Направление подготовки 39.04.02. – «Социальная работа»,
направленность образовательной программы «Организация социальной
работы с различными группами населения»**

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций
<p>ОК 2: Способность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения</p>	<p>ЗНАТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Типологию, источники возникновения, особенности проявления и последствия конфликтогенных процессов, ситуаций социального риска; • Национальные стандарты Российской Федерации, нормативно-правовые акты, определяющие правовое поле деятельности в сфере решения социальных проблем; • Методы и технологии управления конфликтогенными ситуациями и социальными рисками; • Этические основы работы специалиста в социальной сфере. <p>УМЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Видеть и оценивать ситуацию с точки зрения возможных рисков и нестандартных вариантов развития; • Выстраивать различные варианты решения нестандартных ситуаций с учетом правового поля и этических норм деятельности; • Оценивать возможные последствия выбора конкретного алгоритма действий для принятия оптимального решения. <p>ВЛАДЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Навыками принятия решений в нестандартных ситуациях, в условиях риска и неопределенности. <p>МОТИВАЦИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Готовность к быстрой реакции и принятию решений в нестандартных ситуациях; • Готовность руководствоваться принципами гуманности, справедливости, объективности и доброжелательности, соблюдая профессионально-этические требования к

	<p>деятельности специалиста в социальной сфере в нестандартных условиях;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Готовность нести ответственность за принятые решения.
<p>ОК 3: Способность к саморазвитию, самореализации, использованию личного творческого потенциала</p>	<p>ЗНАТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Свои достоинства и недостатки как специалиста соответствующего профиля; • Основы самоорганизации, саморазвития и самообразования специалистов соответствующего профиля. <p>УМЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выбирать способы и средства, обеспечивающие развитие достоинств и устранения недостатков, в соответствии с самооценкой себя как специалиста соответствующего профиля; • Планировать рабочее время для оптимальной реализации профессиональных функций; • Самостоятельно овладевать новыми знаниями в области профессиональной деятельности, осваивать новые методы работы. <p>ВЛАДЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Навыками самоанализа /рефлексии и самоконтроля; • Навыками поиска эффективных форм организации своей деятельности; • Навыками поиска и реализации новых форм решения социальных проблем. <p>МОТИВАЦИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Готовность повышать свою профессиональную квалификацию в области реализации трудовой функции; • Готовность разрабатывать инновационные технологии решения социальных проблем.
<p>ПК 4: Способность к организационно-управленческой работе в подразделениях организаций, реализующих меры социальной защиты граждан, прогнозированию результатов принимаемых организационно-управленческих решений</p>	<p>ЗНАТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Основы организационно-управленческой работы, реализуемой в подразделениях учреждений социальной защиты населения • Меры социальной защиты граждан • Принципы и способы разработки организационно-управленческих решений <p>УМЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Применять знания организационно-управленческой работы, реализуемой в подразделениях учреждений социальной защиты населения; • Разрабатывать управленческие решения по реализации мер социальной защиты граждан; • Прогнозировать результаты принимаемых организационно-управленческих решений.

	<p>ВЛАДЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Навыками организационно-управленческой работы в учреждениях социальной защиты населения; • Способностью прогнозировать последствия принимаемых управленческих решений по реализации мер социальной защиты граждан. <p>МОТИВАЦИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Готов применять знания организационно-управленческой работы в целях эффективного решения социальных проблем, обеспечения доступности, последовательности и преемственности социальных услуг. • Готов участвовать в процедурах разработки управленческих решений, демонстрируя навыки групповой работы и творческий подход к решению задач социального менеджмента.
--	---

**Направление подготовки 38.04.03 – «Управление персоналом»,
направленность образовательной программы – «Управление персоналом в
организации»**

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций
<p>ОК-1: способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу</p>	<p>ЗНАТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Методы критического анализа и оценки современных научных достижений; • Методы генерирования новых идей при решении исследовательских и практических задач; • Методы научного исследования путём мысленного расчленения объекта (анализ) и путём изучения предмета в его целостности, единстве его частей (синтез) <p>УМЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • С использованием методов абстрактного мышления, анализа и синтеза анализировать альтернативные варианты решения исследовательских задач; • Оценивать социальную и экономическую эффективность реализации вариантов решения исследовательских задач. <p>ВЛАДЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Целостной системой навыков использования абстрактного мышления при решении проблем, возникающих при выполнении исследовательских работ; • Навыками отстаивания своей точки зрения. <p>МОТИВАЦИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Готов применять методы научного исследования в учебной

	<p>и профессиональной деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Готов применять знания методов абстрактного мышления, анализа и синтеза решения исследовательских задач.
<p>ОК-2: готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения</p>	<p>ЗНАТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определение понятий социальной и этической ответственности при принятии решений; • Различие форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях. <p>УМЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях; • Определять меру социальной и этической ответственности за принятые решения. <p>ВЛАДЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях, • Прогнозировать результаты социальной и этической ответственности за принятые решения. <p>МОТИВАЦИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Готов критически оценивать принятые решения; избегать автоматического применения стандартных форм и приемов при решении нестандартных задач; • Готов нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.
<p>ПК-11: умение выбирать направление деятельности системы управления персоналом, исходя из задач организации, систематизировать информацию для достижения поставленной цели</p>	<p>ЗНАТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Направления деятельности системы управления персоналом; • Методологию системного анализа. <p>УМЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Систематизировать информацию для достижения поставленной цели; • Решать системные задачи и проблемы, самостоятельно выявляя существенные признаки. <p>ВЛАДЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Навыками организации деятельности в системе управления персоналом исходя из задач организации; • Навыками систематизации информации для достижения поставленной цели. <p>МОТИВАЦИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Готов применять знания методологии системного анализа; • Готов определять направление деятельности системы управления персоналом в целях повышения организационной эффективности.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

Содержание темы	В результате изучения темы студент должен:
<p>1. История науки об управленческих решениях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Управление до возникновения науки об управлении; • Предпосылки появления теории научного управления; • Этапы развития управленческой мысли; • Теория и практика принятия решений: аспекты взаимодействия. • Роль профессионализма руководителя; • Модели принятия решений в организациях; • Место управленческого решения в процессе управления; • Требования к управленческому решению. 	<p>Знать: основные этапы формирования научного управления и теории принятия управленческих решений.</p> <p>Уметь: применять модели разработки и принятия управленческих решений при решении конкретных проблем.</p> <p>Владеть: навыками анализа информации о ситуации и выработки альтернатив с учётом требований, предъявляемых к управленческим решениям.</p>
<p>2. Классификация управленческих решений и методы их разработки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Анализ применения классификации управленческих решений (на примере практических ситуаций); • Применение SWOT-анализа при разработке решений; • Классификационные признаки управленческих решений и их виды; • Коллегиальные (групповые) и индивидуальные методы разработки управленческого решения; • Факторы, определяющие выбор методов. 	<p>Знать: классификацию управленческих решений; методы их разработки и характеристики.</p> <p>Уметь: применять знания SWOT-анализа при разработке решений. Владеть: навыками выбора методов разработки управленческого решения при решении практических ситуаций.</p>
<p>3. Факторы качества управленческих решений. Психологические аспекты принятия решений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вавилов С.В. «Психологическое пространство управленческих решений»; • Понятие качества управленческого решения, условия обеспечения качества решений: ситуационные и поведенческие факторы. • Структуры коммуникационных сетей 	<p>Знать: ситуационные и поведенческие факторы, обеспечивающие качество управленческих решений.</p> <p>Уметь: принимать решения в конфликтных ситуациях, следовать этическим нормам управленческой деятельности.</p> <p>Владеть: навыками выбора стиля разработки и принятия</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Принятие решений в конфликтных ситуациях. • Организационно-техническое обеспечение качества решений. • Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения; • Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения; • Модель принятия решений Врума-Йеттона; • Этические основы разработки и принятия решения. 	<p>управленческого решения, навыками объективного анализа условий принятия решений.</p>
<p>4. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Целеполагание и его влияние на эффективность управленческих решений; • Использование принципа Парето при принятии управленческих решений; • Аппарат управления и принятие решений. Организация процесса разработки и принятия решения; • Сравнительный анализ технологий разработки управленческих решений; • Г.Саймон: стадии принятия решения. • Итерация (В.Врум). • Структурированный подход к разработке и принятию управленческих решений. • Роль информационных технологий в разработке и принятии управленческого решения. 	<p>Знать: технологии процесса разработки и принятия управленческих решений.</p> <p>Уметь: применять знания принципа Парето при принятии управленческих решений и иные правила расстановки приоритетов.</p> <p>Владеть: навыками работы с информацией при разработке управленческих решений.</p>
<p>5. Особенности разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Особенности принятия решений в социальной сфере; • Способы снижения уровня неопределенности и риска; • Риск-менеджмент: понятие, задачи, принципы реализации. • Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию решений. STEEP-анализ и практика его применения; 	<p>Знать: характеристики среду неопределенности и риска при разработке и принятии управленческих решений, способы снижения уровня неопределенности и риска.</p> <p>Уметь: осуществлять анализ факторов внешней среды организации.</p> <p>Владеть: навыками работы с информацией при разработке управленческих решений в условиях неопределенности и</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков; • Роль информации и её характеристик в процессе управления. 	<p>риска.</p>
<p>6. Формы разработки и реализации управленческого решения. Эффективность управленческого решения.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Соотношение форм разработки и реализации управленческих решений; • Правила оформления управленческих решений: анализ распорядительных документов; • Разработка сбалансированной системы показателей, измеряющих эффективность (Р.Каплан, Д.Нортон); • Оценка качества и эффективности управления; • Организация и оценка исполнения решений; • Функции, содержание и виды контроля; • Нормативно-правовое обеспечение управленческого процесса; • Социально-психологические аспекты контроля; • Понятие «эффективность» управленческих решений. Критерии эффективности управленческого решения. 	<p>Знать: формы разработки и реализации управленческих решений, нормативно-правовое обеспечение управленческого процесса, социально-психологические аспекты контроля.</p> <p>Уметь: разрабатывать критерии оценки качества и эффективности управленческого решения, анализировать структуры коммуникационных сетей.</p> <p>Владеть: навыками применения правил оформления управленческих решений, анализа распорядительных документов; навыками применения знаний об организации и оценке исполнения решений.</p>

КОНТРОЛЬНЫЕ и ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ПО ТЕМЕ 1. ИСТОРИЯ НАУКИ ОБ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ

Задание 1. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Эксперимент на предприятии «Вольво»¹

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них — завод в Кальмаре — известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50—60-е годы компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узко специальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и вести централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Кроме того, возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросла текучесть кадров и прогулы, обнаружились трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. он выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, идентифицировать себя с конечным продуктом, почувствовать ответственность за его качество. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15—20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе линии соединялись в одно пространство с общей площадью в 40 тыс. м². Менеджеры

¹ Кравченко А.И. История менеджмента Учебное пособие для вузов — 5-е изд. — М.: Академический Проект: Трикста, 2005. — С. 359-362.

намеревались организовать своеобразные микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали достаточно крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90 градусов, что позволяло рабочему проводить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20—30 мин., зато каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до двух третей всей продукции производилось поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-то одном месте для выполнения всего комплекса операций. Эти процессом охватывалась одна треть всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные — с другой. Согласно обследованию 1975 г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались группы с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый «инструктор». Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации, теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% всей информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Хотя внутри бригады рабочие охотно менялись функциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые

группы, члены которых должны подменять любого рабочего из другой бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Хотя эффективность нового конвейера осталась той же, что и у старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высоко индустриализированном регионе, жители, которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно вырос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы:

1. Как вы думаете, к какой парадигме — классической школе или школе «человеческих отношений» — следует отнести эксперимент в «Вольво»?
2. Попытайтесь провести параллели между Хоторнскими экспериментами и описанным в примере шведским опытом нововведения. Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?
3. Повлияли ли объективные факторы — обстановка в стране и регионе — на результаты американского и шведского экспериментов? Сказалась ли безработица на результатах экспериментов?
4. Чем различались цели нововведения в Хоторне и Кальмаре?
5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте — технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?
6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Тейлора?
7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?
8. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы также, как Э.Мэйо, т. е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

Задание 2. Прочитайте отрывок из работы Д. Бэрнхем и ответьте на вопросы:

Джеймс Бэрнхем «Управленческая революция. Что происходит в мире»

«...Мы вступили сейчас в период социальной трансформации, смысл которого характеризуется необычайно быстрыми изменениями в самых важных общественных институтах: экономических, социальных, политических и культурных. Это есть переход от типа общества, которое мы называем капиталистическим или буржуазным к тому типу общества, которое мы называем менеджеральным. Этот переходный период может быть сопоставлен с переходом от феодального к капиталистическому строю. Начало его можно отнести приблизительно к периоду первой мировой войны, а окончание можно ожидать примерно через лет пятьдесят, когда произойдет полное утверждение нового типа общества... .. Главное, что происходит в процессе этой трансформации, состоит в переходе власти, привилегий и статуса правящего класса к социальной группе или классу менеджеров... Социальное господство менеджеров будет опираться на экономическую структуру, имеющую в своей основе государственную собственность на главные факторы производства. В рамках этой структуры не будет существовать каких-либо прямых прав собственности на основные факторы производства со стороны отдельных частных индивидуумов... Управляющие будут осуществлять контроль над факторами производства и присваивать преференции от распределения продуктов не прямо, не на основе права частной собственности, а косвенно, контролируя государство, которое, в свою очередь, владеет и контролирует факторы производства... И этого будет вполне достаточно, чтобы поставить их в положение правящего класса. Контроль над государством со стороны менеджеров будет в достаточной мере гарантирован соответствующими политическими институтами, аналогично тому, как при капитализме буржуазия осуществляет свое господство через буржуазные политические институты...

Регулирование производства в менеджеральной экономике будет осуществляться не в автоматическом режиме функционирования рынка, а через сознательную деятельность групп лиц, через соответствующие институты всеобщего менеджерального государства... В менеджеральной экономике кривая долгосрочного развития может вновь пойти вверх после спада, обусловленного умиранием капитализма... Соответственно менеджеральная экономика окажется в лучшем положении по сравнению с капиталистической экономикой в отношении новых изобретений и технических замыслов. Эти процессы не будут ограничены соображениями прибыльности, что в условиях капиталистического рынка зачастую препятствует внедрению новшеств... В условиях менеджеральной экономики появится возможность поднять уровень развития отсталых народов и освоить новые

территории, что не в состоянии сделать, как мы наблюдаем сейчас, капиталистическая экономика... Наконец, как уже отмечалось, благодаря преимуществам централизованного контроля над экономикой в целом, можно будет осуществлять планирование в масштабах всей экономики, что недоступно для капиталистической экономики с ее системой обособлений и некоординированного контроля...

Есть все основания считать, что в условиях менеджеральной экономики общий уровень производства материальных благ будет соответственно выше уровня производства при капитализме, в том числе и в отношении таких благ, как продовольствие, жилье, обеспечение теплом. Это указывает на то, что народные массы в целом (это может не обязательно касаться какой либо отдельной части населения, и нет полной гарантии, что это будет именно так) будут иметь более высокие жизненные стандарты... Менеджеральная экономика создает условия для того, чтобы осуществлять планирование производственного процесса в целом. Это станет возможным благодаря централизации контроля над экономическими процессами: будет создан институционный механизм реализации тщательно разработанных планов на практике. Централизация такого рода и соответствующие механизмы отсутствуют при капитализме, где такое планирование является невозможным, разве что только в крайней ограниченной степени... Даже в условиях менеджерального планирования будет масса путаницы и неразбирихи. Поведение менеджеров в обществе вряд ли будет соответствовать требованиям науки в большей мере, чем поведение любой другой правящей группировки... Менеджеральное общество – это классовое общество, общество, где есть сильные и есть слабые, привилегированные и угнетенные, правители и управляемые...».

Вопросы:

1. Можно ли утверждать, что Д. Бернхем провозглашает неизбежность господства сравнительно небольшой группы бизнесменов-менеджеров, деятельность которых качественно отлична от деятельности инженерно-технического персонала.
2. Какую роль в современном ему обществе Бэрнхем отводит менеджерам?

Задание 3. Обзор материалов социологических исследований

Сформулируйте несколько (не менее 5-ти) актуальных тем исследования современных проблем менеджмента. Используя рекомендуемый перечень научных журналов (см. п.7) и приведённых ниже интернет-ресурсов, сделайте письменный обзор материалов социологических исследований на сформулированные ранее темы.

Требования к оформлению работы: Объём 8-10 п.зн. Структурированность текста (тема/цель, актуальность, методология, результаты/выводы).

Основная литература – Интернет-ресурсы:

1. научная электронная библиотека <http://elibrary.ru/>;
2. <http://www.isras.ru/socis.html>;
3. <http://jour.isras.ru/index.php/socjour>;
4. <http://socioline.ru/taxonomy/vocabulary/6>
5. <http://soc.lib.ru/su/>
6. <http://www.vestnykeps.ru/>
7. <http://www.mevriz.ru/>
8. <http://sovman.ru/>
9. <http://www.top-personal.ru/>

Задание 4. Определение требований, предъявляемых к управленческому решению.

1 этап. В группах по 3-4 человека, студенты придумывают и составляют описание конкретной организационной проблемы и действия менеджера по её разрешению. Каждой группе присваивается порядковый номер.

2 этап. Оценивание представленного управленческого решения. Письменно оформленный текст созданной практической ситуации и управленческого решения группа № 1 передаёт её на оценку группе № 2, группа № 2 – группе № 3 и т.д. Задача студентов каждой группы охарактеризовать действия менеджера и оценить принятое управленческое решение на предмет соответствия основным требованиям.

Объём текста практической ситуации 15-20 предложений. Время на составление описания 10-15 мин. Оценка управленческого решения и действий менеджера составляет 7-10 мин.

Задание 5. Написание эссе на тему, предложенную преподавателем.

Темы (проблемные направления) эссе (по выбору студента):

- Модели принятия решений в современных организациях: возможности и ограничения в применении;
- Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения;
- Влияние бюрократических методов управления на качество управленческих решений.

Требования к оформлению работы:

Объём работы – 6-8 тыс. п.зн.;

Текст должен быть внутренне структурирован: введение (актуальность, цель/задачи, описание используемых источников); основной текст с разделами/подразделами и обязательными ссылками; краткий вывод.

Эссе должно обязательно включать анализ научных источников по теме:

- отечественные материалы (2-3 статьи, описывающие результаты исследований по выбранной теме); нормативные документы (в зависимости от выбранной темы);
- зарубежные материалы (1-2 статьи);
- материалы специальных (тематических) сайтов.

ПО ТЕМЕ 2. КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И МЕТОДЫ ИХ РАЗРАБОТКИ.

Задание 1. Составление таблицы классификации управленческих решений:

Пример:

Классификационный признак	Тип управленческого решения	Пример решения
<i>например, степень повторяемости проблемы</i>	<i>например, типичные-нетрадиционные</i>	Типичное: Анализ результатов периодической оценки персонала конкретного подразделения (в целях справедливого премирования сотрудников) Нетрадиционное: Разработка перечня мер социальной поддержки персонала предприятия в условиях финансового кризиса.

Задача 2. Составление SWOT-матрицы.

Проведите SWOT анализ на примере функционирования (или отдельного периода деятельности) известного современного предприятия, сделайте необходимые выводы и разработайте рекомендации по повышению/поддержанию конкурентоспособности.

Задание 3. Анализ характеристик методов разработки управленческого решения

Сделайте анализ характеристик(и) и методов разработки управленческого решения. Заполните таблицу.

Подготовьтесь к экспертному интервью по выбору методов разработки управленческих решений и его обоснованию с помощью конкретных примеров.

индивидуальные		коллегиальные (групповые)	
достоинства	недостатки	достоинства	Недостатки

Задание 4. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

А.Петров, токарь 5-го разряда, с большим опытом работы, обратился к мастеру с просьбой перевести его на новый станок, поскольку, работая на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливается на ремонт, он теряет в заработной плате даже по сравнению с молодыми токарями, 60 работающими на новом оборудовании. В противном случае он подаст заявление об уходе. Положение на механическом участке, которым руководит мастер В.Иванов, довольно сложное: около 40% оборудования морально и физически устарело. Вновь нанимаемые рабочие не хотят работать на старых станках, из-за чего участок испытывает постоянный недостаток кадров станочников. Учитывая все это, мастер с помощью технолога и нормировщика убедил руководство отдела труда и заработной платы в необходимости ввести коэффициент к нормам времени для токарей, работающих на устаревших станках. В настоящее время на участке есть возможность обеспечить работу на относительно новом токарном станке лишь в одну смену. На это место мастер намерен в соответствии с контрактом по найму поставить вновь нанимаемого рабочего. Как следовало из результатов совещания, проводимого главным инженером с начальниками цехов и мастерами, на предприятии нет условий для замены всего морального и физически устаревшего оборудования. В.Иванову, как мастеру, стало известно, что участку на год выделено пять токарных станков, причем два предназначены для пополнения парка в связи с увеличением объема производимой продукции, и лишь три пойдут на замену изношенного оборудования (около 1/3 потребности участка). Поступление новых станков предусматривается во втором квартале (1), в третьем (2) и в четвертом (2). О графике получения новых станков мастер пока не информировал коллектив участка. Дефицит станочников на участке составляет шесть человек, а к концу года — по мере роста планового задания и станочного парка (на 2 ед.) - потребуется принять на работу еще четырех человек. С целью привлечения кадров мастер решил ставить на новые станки в основном вновь принимаемых рабочих. Тем самым он надеялся избежать конфликта между старыми рабочими, связанного с тем, что на новый станок будет переведен Л.Петров, а не К.Сидоров. К тому же мастер надеялся, что введение коэффициента к нормам времени на старых станках устранил напряженность.

Вопросы:

1. На основе анализа ситуации сформулируйте к ней заглавие, отражающее суть ключевой проблемы.
2. Как следует расценивать претензии А.Петрова в данной ситуации?
- 3.Что сделали бы Вы на месте мастера, какую бы стали проводить политику в распределении нового оборудования, привлечении и закреплении новых рабочих?
4. Предложите свой вариант решения задачи. Но прежде выясните основную проблему, установите: какие причины лежат в основе поведения токаря в данной ситуации, распределите их по группам факторов - экономические, социальные, психологические.
5. Классифицируйте принятое вами решение.
6. Проанализируйте и оцените применимость возможных способов управленческого воздействия в сложившейся обстановке с помощью различных методов разработки и принятия управленческих решений.

Задание 5. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Критерии/альтернативы	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	слесарь - водопроводчик	инженер- механик	нет
Служба в ВС	да	нет	да
Семенное положение	женат, 2 детей	холост	разведен 3 детей

Место рождения	г. Москва	г. Волочаевка Моск. обл.	г. Тамбов
----------------	-----------	-----------------------------	-----------

Вопросы:

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?
3. Для выбора кандидата примените один из известных вам методов разработки и принятия управленческого решения.
4. Классифицируйте принятое вами решение.
5. Придумайте заглавие для данной ситуации, отражающее суть главной проблемы.

ПО ТЕМЕ 3. ФАКТОРЫ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Задание 1. Работа с текстом.

Прочитайте и проанализируйте статью Вавилова С.В. «Психологическое пространство управленческих решений». Тест статьи опубликован в журнале СОЦИС, 2006 г., № 5. Доступ через: <http://www.isras.ru/files/File/Socis/1-6-2006/vavilov.pdf>

Составьте 5-7 ключевых вопросов по тексту таким образом, чтобы ответы на них позволяли определить основные составляющие личности лица, принимающего решение и их значение в процессе управления.

Задание 2. Написание реферата на темы, предложенные преподавателем.

Темы (проблемные направления) реферата (по выбору обучающегося):

- Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
- Этические основы управления.
- С стиль руководства как фактор качества управленческого решения.

Требования к оформлению работы:

1. Объем работы – 6-8 тыс. п.зн.;
2. Текст должен быть внутренне структурирован: введение (актуальность, цель/задачи, описание используемых источников); основной текст с разделами/подразделами и обязательными ссылками; краткий вывод.
3. Реферат должен обязательно включать анализ научных источников по теме. Источниками могут быть:

- отечественные материалы (2-3 статьи, описывающие результаты исследований по выбранной теме); нормативные документы (в зависимости от выбранной темы);
- зарубежные материалы (1-2 статьи);
- материалы специальных (тематических) сайтов.

Задание 3. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Качества идеального менеджера²

Фундаментальные изменения в обществе обусловили и изменения в управленческой деятельности – она значительно усложнилась в современных условиях. Деятельность менеджера определяется целым комплексом тенденций развития политических, социальных, экономических и психологических факторов. Выполняя свои обязанности, менеджер выступает в определённой социальной роли, характер которой меняется с развитием общества.

В период, когда исполнители были в большинстве своём серой безликой массой, имели низкий уровень образования и универсальные навыки, все время находясь под страхом увольнения и, в то же время, в постоянной готовности к бунту из-за невыносимых условий труда и жизни, руководитель должен был быть безжалостным диктатором, который управляет персоналом с помощью принуждения.

С повышением культурного уровня работников, осознанием ими себя как личностей, роль диктатора перестала отвечать реальным потребностям практики управления. В этих условиях возникла новая роль – отца семьи, который не только отдаёт распоряжение, наказывает или награждает, но и создаёт благоприятный морально-психологический климат, решает межличностные конфликты, поддерживает своих подчинённых.

Современные технологические и социальные процессы чрезвычайно усложнились, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что диктаторские замашки и патернализм практически исключены, недопустимы, сейчас доминирует деловое сотрудничество и консультирование. Менеджер становится организатором самостоятельной работы подчинённых, объединённых в команды.

Достаточно интересна эволюция требований к руководителям. Так, Фредерик Тейлор важнейшими чертами считал ум, образование, специальные и технические знания, физическую ловкость или силу, такт, энергию, решительность, честность, благоразумие и крепкое здоровье. Анри Файоль так определяет требования к

² Сапрыкина, Ю. А. Менеджмент. Сборник кейсов [Текст] : практикум / Ю. А. Сапрыкина. – Ухта: УГТУ, 2015. Режим доступа:

http://lib.ugtu.net/sites/default/files/books/2015/saprykin_yu._a._menedzhment._sbornik_keysov_2015.pdf

руководителю: «Первое требование, которому должен удовлетворять руководитель крупного предприятия, – быть хорошим администратором, то есть быть способным предвидеть, организовывать, мотивировать и контролировать. Второе условие заключается в том, чтобы он был компетентным в специальных технических функциях, присущих данному предприятию».

В Советском Союзе при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности. Для сравнения квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании:

- понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных особенностей и стилей работы, владение средствами повышения эффективности управления;
- способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;
- ораторские способности и умение выражать мысли;
- владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчинённых;
- способность налаживать отношения фирмы с её клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать деятельность фирмы;
- способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию.

Институт диагностики менеджмента (Гамбург, Германия) предлагает такой перечень требований к менеджеру:

- умственные способности: способность давать оценки, творческое, комплексное, системное, аналитическое мышление;
- отношение к окружающим: контактность, коммуникабельность, сила убеждения, настойчивость, сотрудничество, способность работать в команде;
- личные качества: интересы, мотивация, стремление к успеху, гибкость, общительность, надёжность;
- отношение к труду: восприятие нагрузки, инициатива при принятии решений, способность к планированию, организованность.

В США (Институт Гэллага) выделяют пять основных требований:

- знание дела;
- здравый смысл;
- уверенность в собственных силах;
- высокий общий уровень развития;
- способность доводить начатое до конца.

На сегодняшний день специалистами иностранных оценочных центров разработаны от 30 до 100 требований к современным менеджерам. Но в мире нет

человека, который бы обладал всеми качествами, сформулированными в этих списках. В то же время тысячи менеджеров работают успешно, обеспечивая высокую результативность организаций. Это объясняется, во-первых, способностью индивидов при определённых обстоятельствах компенсировать отсутствие или неразвитость одних черт другими и, во-вторых, постоянным самосовершенствованием.

Вопросы:

1. Перечислите основные факторы, оказывающие влияние на требования к качествам менеджера?
2. Как вы считаете, каковы основные требования к качествам менеджера в России на сегодняшний день?
3. Может ли один менеджер совмещать в себе все необходимые на сегодняшний день качества руководителя?
4. Как вы считаете, хорошими руководителями рождаются или становятся?

Задание 4. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Дореволюционные заповеди российского бизнеса

Ещё в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. Уважай власть. Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всём должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.
2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.
3. Уважай право частной собственности. Свобода предпринимательства – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.
4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создаёт атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя с лучшей стороны.
5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит?» Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. Будь целеустремлённым. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Вопросы:

1. Что из приведённых принципов 1912 г. в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?

2. Какие новые принципы бизнеса должны быть внедрены в практику предпринимательской деятельности в России сегодня?

3. Какие принципы бизнеса считаются сегодня приоритетными?

Задание 5. Определите стиль принятия управленческого решения по классификации В.Врума и Ф. Йеттона (AI, AII, CI, CII, GII) при следующих условиях:

Условия принятия решения	Стиль принятия решения
На предприятии создалась ситуация, требующая немедленного изменения технологического процесса. Для руководителя, имеющего достаточный опыт и квалификацию, может быть важным мнение главного технолога и начальника планово-экономического отдела.	
В связи с предстоящим сокращением численности работников на предприятии образовались оппозиционные мини-группы, лидеры которых отстаивают личные мнения, создалась конфликтная ситуация.	
Проблема, возникшая на предприятии, нова и неординарна. Руководитель не располагает достаточным количеством информации для ее решения, и для него важны мнения сотрудников. В коллективе царит атмосфера демократии и взаимопонимания.	
В организации предстоит провести сокращение численности работников. Предстоящее решение не совпадает с личными целями сотрудников. Руководитель пользуется авторитетом, и его мнение воспринимается позитивно членами группы.	
Проблема, по которой предстоит принять решение, является для	

руководителя достаточно сложной и новой. У него недостаточно информации, которую легко получить от подчиненных. Однако групповое обсуждение нецелесообразно.	
При принятии решения возникли разногласия и голоса разделились на равные части. Времени для дальнейшего обсуждения недостаточно. Имеются результаты объективного анализа.	

Задание 6. Моделирование персонального управленческого решения.

Принятие решений в конфликтных ситуациях.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

Принимая управленческое решение, воспользуйтесь моделью Врума-Йеттона. Обоснуйте свой выбор.

- а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.
- б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.
- в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.
- г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

ПО ТЕМЕ 4. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Задание 1. Составление практической ситуации.

Разделившись на группы по три-четыре человека, придумайте для «вашей фирмы» конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Опишите все этапы разработки управленческого решения, грамотно и чётко формулируя вопросы для определения проблемы и реализации других управленческих действий. При

генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод.

Задание 2. Построение «дерева решений».

На основе положений модели В.Врума, Ф. Йеттона и А. Яго составьте дерево решений конкретной организационно-управленческой проблемы. Обоснуйте свои решения.

Задание 3. Составление алгоритма разработки и принятия решения управленческого решения.

Из 18 действий, обозначенных в списке, нужно составить алгоритм решения управленческих проблем. На 1 этапе осуществляется индивидуальная работа, на 2-м – групповая, с участием преподавателя. На данном этапе вносятся необходимые коррективы в ошибочные суждения, обеспечивается обратная связь.

Студентам следует пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; объединяя/группируя их в стадии процесса подготовки, принятия и реализации управленческого решения. Полученные результаты работы заносятся в таблицу.

№	Действия	Результат инд. работы	Результат групп. работы/коррект.	Стадия
1	Структуризация проблемы			
2	Документальное оформление задач			
3	Определение разрешимости проблемы			
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме			
6	Оформление решения			
7	Разработка вариантов решения проблемы			
8	Определение существования проблемы			
9	Оценка новизны проблемы			

10	Контроль выполнения решения			
11	Выбор решения			
12	Оценка вариантов решения			
13	Координация действий исполнителей решения			
14	Постановка задач исполнителям			
15	Выбор критерия оценки вариантов решения			
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17	Формулирование проблемы			
18	Определение причины возникновения проблемы			

Задание 4. Составление SWOT-матрицы.

Проведите SWOT анализ на примере функционирования (или отдельного периода деятельности) известного современного предприятия, сделайте необходимые выводы и разработайте рекомендации по повышению/поддержанию конкурентоспособности.

Задание 5. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Работа выполняется по вариантам.

Вариант 1.³

По итогам работы за год предприятие выделило для материального стимулирования бригады наладчиков 1 млн. руб. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 200 тыс. руб. на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Далее представлена характеристика членов бригады.

а) Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, музыкой. В отношении карьеры не определился. Профессию выбрал случайно. Полученную работу старается выполнить хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

б) Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка работы высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель — стать вице-

³ Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломандина Т.О. Организационное поведение: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. С. 101, 103.

президентом, управляющим корпорацией, а в ближайшей перспективе — бригадиром.

в) Рабочий, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же как и к карьере. Преимущество отдает материальным стимулам, так как оплачивает учебу детей и частное лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

г) Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни предприятия, работе клубов, движений, комитетов, активно самоутверждается. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, не испытывает особых материальных затруднений. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию на курсах. Увлекается туризмом.

д) Пожилой работник (3 года до пенсии). Большой профессиональный опыт, знания, навыки, неснижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, но сам физически не всегда может справиться с их решением. Дети, внуки, жена на пенсии. Главная задача работника — спокойно доработать до пенсии. Показатели работы средние. Является наставником самого молодого работника. Увлекается историей, мемуарами.

Вариант 2.

Представительство американской фирмы «Jersi» в Москве решило провести Организационную перестройку и выделить отдел персональных компьютеров в особую группу с координационным центром в Париже. Предложение, правда, пока неофициальное (перевод в новый офис должно еще одобрить руководство московского представительства), о работе в компьютерном центре было сделано Игорю Шевцову, одному из лучших работников отдела администрирования. Игорь очень обрадовался, получив подобное предложение, поскольку такого рода продвижение по службе предполагало не только повышение зарплаты, но и новый уровень ответственности, общения, выход на международный рынок труда с его неограниченными возможностями. Он был уверен в своих силах, и его поддерживало доверие к нему со стороны работников отдела персональных компьютеров, которые выдвинули его кандидатуру на эту должность. Переход Игоря на новую работу был малоприятным событием для начальника отдела администрирования Сергея Кукушкина, так как дела у Игоря шли успешно, а на подготовку нового сотрудника требовалось время. Однако чисто по-человечески Сергей был рад за своего сотрудника, видя, что его творческий потенциал намного превышает выполняемую им работу, поэтому он решил одобрить этот переход.

Неожиданно руководство московского представительства отказало Игорю в переводе, пытаясь вставить «палку в колеса» новому структурному образованию, так как увидело в нем возможного конкурента. Начальнику отдела администрирования было предложено изыскать возможности для повышения Игоря внутри отдела. Поскольку отдел был сформирован и работа шла по отлаженной схеме, новая позиция для Игоря была заведомо надуманной, а не продиктованной необходимостью. В новые обязанности Игоря на должности менеджера по клиентским услугам входил разбор конфликтных ситуаций, возникавших при выполнении контрактов. Такое повышение вызвало негативную реакцию в отделе, поскольку с его новыми полномочиями ранее справлялись, и весьма успешно, простые администраторы. Сам Игорь испытывал неловкость и дискомфорт от сознания ненужности своей работы; он не видел перспектив, его энтузиазм угас. Через 4 месяца он уволился, найдя работу с меньшим окладом, но более творческую и с большим кругом полномочий.

Вопросы:

1. Какие мотивационные требования сотрудников нарушены?
2. Представьте алгоритмы действий по разрешению конфликтной ситуации.
3. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

ПО ТЕМЕ 5. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

Задание 1. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

«Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном мл.»⁴

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации

⁴ Сапрыкина, Ю. А. Менеджмент. Сборник кейсов [Текст] : практикум / Ю. А. Сапрыкина. – Ухта: УГТУ, 2015. Режим доступа:

http://lib.ugtu.net/sites/default/files/books/2015/saprykin_yu._a._menedzhment._sbornik_keysov_2015.pdf

«Дженерал Моторс» следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Форда было достаточно оснований насмеяться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок, фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13% рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым вводя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду, Последний был нестигаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал

Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок. Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы:

1. Кто был лучшим менеджером, — Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?
3. Хотя и сегодня «Дженерал Моторс» больше «Форда», обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Задание 2. Составление SWOT-матрицы.

Проведите SWOT анализ на примере функционирования (или отдельного периода деятельности) известного современного предприятия, сделайте необходимые выводы и разработайте рекомендации по повышению/поддержанию конкурентоспособности.

Задание 3. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

«Ошибка в планировании»

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги

Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей.

Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.

Вопросы:

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?
2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?
3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?
5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Почему?

Задание 4. Написание эссе на темы, предложенные преподавателем.

Темы (проблемные направления) эссе (по выбору обучающегося):

- Особенности принятия решений в социальной сфере;
- Роль информации и её характеристик в процессе управления.
- Причины формирования неопределённости: анализ факторов внутренней среды организации.

Требования к оформлению работы:

1. Объем работы – 6-8 тыс. п.зн.;
2. Текст должен быть внутренне структурирован: введение (актуальность, цель/задачи, описание используемых источников); основной текст с разделами/подразделами и обязательными ссылками; краткий вывод.
 - Эссе должно обязательно включать анализ научных источников по теме;
 - отечественные материалы (2-3 статьи, описывающие результаты исследований по выбранной теме); нормативные документы (в зависимости от выбранной темы);
 - материалы специальных (тематических) сайтов.

Задание 5. Разработка социологического инструментария.

На основе предварительного изучения вопроса «Методы снижения степени неопределённости и риска в современных организациях», разработайте анкету, предназначенную для руководящего состава предприятия.

Краткие методические рекомендации по составлению анкеты:

- композиция анкеты традиционно состоит из трёх частей: введения (обращения к респонденту), основной (содержательной) части и заключения.
- по форме различаются открытые, полузакрытые и закрытые вопросы.
- для большинства альтернативных вопросов также следует предусмотреть возможность дать респонденту уклониться от ответа, т.е. предложить такие альтернативы, как «затрудняюсь ответить», «не знаю» и т.п.
- количество вопросов анкеты – не менее 15 (не считая паспортички).

ПО ТЕМЕ 6. ФОРМЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.

Задание 1. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

«Выбор формы разработки и реализации управленческого решения».

Директор магазина «Одевайся!» желает установить для персонала субботу и воскресенье рабочими днями, а выходные дни сделать плавающими. В воскресные дни, по его сведениям, больше покупателей ходит по магазинам.

Вопрос: Какие формы разработки и реализации управленческого решения лучше выбрать?

Задание 2. Обзор материалов социологических исследований

Сформулируйте несколько (не менее 5-ти) актуальных тем исследования, посвящённых оценке качества и эффективности управленческих решений/деятельности субъектов управления. Используя рекомендуемый перечень научных журналов (см. список рекомендованной литературы) и приведённых ниже интернет-ресурсов, сделайте письменный обзор материалов социологических исследований на сформулированные ранее темы.

Требования к оформлению работы: Объём 8-10 п.зн. Структурированность текста (тема/цель, актуальность, методология, результаты/выводы).

Интернет-ресурсы:

1. научная электронная библиотека <http://elibrary.ru/>;
2. <http://www.isras.ru/socis.html>;
3. <http://jour.isras.ru/index.php/socjour>;
4. <http://socioline.ru/taxonomy/vocabulary/6>
5. <http://soc.lib.ru/su/>
6. <http://www.vestnykeps.ru/>
7. <http://www.mevriz.ru/>
8. <http://sovman.ru/>
9. <http://www.top-personal.ru/>

Задание 3. Составление кроссворда по формам разработки и реализации управленческих решений.

Описание задания/требования: ознакомьтесь с возможными формами разработки и реализации управленческих решений (см. список рекомендованной литературы) и составьте кроссворд, в котором должно быть использовано всего не менее 20 форм. Распределение их по вертикали и горизонтали происходит по усмотрению студента.

Для возможности контроля преподавателя за правильностью выполнения задания работа сдаётся в 2-х экземплярах, в одном из которых в кроссворде прописаны ответы.

Задание 4. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

«Тайный покупатель»⁵

Светлана забежала в офис турагентства и с облегчением вздохнула – директора ещё не было на месте, а значит, опоздание в этот раз останется незамеченным. Девушка перекинулась парой фраз с коллегами, включила компьютер и принялась за работу: сегодня после обеда к ней должны были прийти клиенты, а предложения для них Светлана подготовить ещё не успела. Скажем честно, девушка вообще не отличалась особым рвением в работе, а сейчас, перед отпуском, и вовсе ничего не хотелось делать. В последние дни перед предстоящим отдыхом сотрудница агентства всё больше представляла собственное будущее путешествие и всё меньше погружалась в нюансы путешествий чужих.

Тишину в офисе нарушил телефонный звонок – это был очередной турист, которого интересовал отдых в Турции. Голос на другом конце провода показался

⁵Сапрыкина, Ю. А. Менеджмент. Сборник кейсов [Текст] : практикум / Ю. А. Сапрыкина. – Ухта: УГТУ, 2015. Режим доступа:

http://lib.ugtu.net/sites/default/files/books/2015/saprykin_yu._a._menedzhment._sbornik_keysov_2015.pdf

Светлане знакомым, но она не придала этому особого значения, мало ли всяких звонит за день... Турист оказался надоедливым: его интересовало всё – от стоимости отдыха до дополнительных сервисов турфирмы и всех мелочей будущего путешествия. «А есть ли...? А как ...? А что...?» «Да что ж он привязался-то! Как будто у меня дел других нет... – уже изрядно раздражаясь, подумала про себя Светлана. – Если вы хотите просто поговорить – у меня на это времени, знаете ли, нет!» – резко ответила она на очередной вопрос туриста, кажется, о дополнительной страховке. Турист положил трубку, а турагент стала готовиться к встрече с клиентами и о туристе быстро забыла...

На следующее утро девушка была крайне неприятно удивлена: вчерашний разговор оказался проверкой руководителя, который играл роль обычного туриста. Вот почему голос показался таким знакомым. И проверку эту Светлана, как вы уже поняли, не прошла.

Вопросы:

1. К какому виду контроля по времени и по отношению к ресурсам можно отнести метод «тайного покупателя»?
2. Можно ли выделить классические этапы контроля при использовании данного метода (установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия). Если да, опишите каждый этап.
3. Что является стандартами при проведении данного вида контроля?
4. Допустимо ли такое поведение сотрудника по отношению к клиенту?
5. Как должна была поступить Светлана при разговоре с клиентом, если у неё было мало времени или она не могла ответить на его вопросы?
6. Стоит ли руководителю предпринимать подобные действия и становиться «тайным покупателем»? Или же нужно доверять своим сотрудникам и не пытаться подловить их на незнании того или иного вопроса или невежливом обращении с клиентом?
7. Как, по вашему мнению, должен поступить директор с данным сотрудником? 8. Как директор может проверить профессионализм своих сотрудников другими методами?

Задание 5. Формулировка контрольных вопросов по проблеме.

Методические рекомендации:

- Прочитайте текст кейса и сформулируйте к нему 5-7 контрольных вопросов.
- Формулировка вопросов должна быть чёткой и понятной.

- Вопросы должны отражать суть проблемы/содержание представленной ситуации, способствовать её анализу и быть направлены на генерирование вариантов решения.
- Для самоконтроля и возможности своевременной корректировки попробуйте сами ответить на каждый свой вопрос.

«Ответственность за неудачу»

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали —зеленой свет‖ для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Примерные вопросы для анализа:

1. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?

2. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
3. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

Список рекомендованной литературы по курсу:

А) ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Антонова Н.В. Психология управления: учеб. пособие / Н. В. Антонова ; Гос. ун-т - Высшая школа экономики. - М.: Изд. дом Гос. ун-та - Высшей школы экономики, 2010. - 269 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
2. Власюк Г.В. Ресурсы социальной организации: Научное издание/ Г.В. Власюк - М.: Издательство АСВ, 2010. - 352 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
3. Волков, Ю. Е. Управление как вид социальной деятельности [Электронный ресурс] / Ю. Е. Волков // Социология управления: Учебник. - М.: Изд-во РАГС, 2006. - С. 83. – Доступ через: <http://znanium.com>
4. Менеджмент: Учеб. пособие для высших учебных заведений п/р В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 256 с. – Доступ через: <http://znanium.com>
5. Методы социологического исследования: Учебник / В.И. Добренъков, А.И. Кравченко; МГУ им. М.В. Ломоносова (МГУ). - М.: ИНФРА-М, 2009. - 768 с. – Доступ через: <http://znanium.com>
6. Смирнов Г.Н. Российская деловая культура: Учебное пособие / Г. Н. Смирнов. - М.: Восток - Запад, 2010. - 152 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
7. Теория личности (по материалам рукописи): Монография / А.И. Стронин; Авт.-сост. науч. исследов. К.К. Оганян. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 144 с. – Доступ через: <http://znanium.com>
8. Чупров В. И. Социология управления: теоретические основы / В.И. Чупров, М.А. Осипова. – М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 172 с. – Доступ через: <http://znanium.com>
9. Шарипов Ф. В. Психологические основы менеджмента: учеб. пособие по дисциплине регион. составляющей специальности "Менеджмент орг." / Ф. В. Шарипов. - М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2008. - 293 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>

Б) ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Антонова Н.В. Психология управления: учеб. пособие / Н. В. Антонова; Гос. ун-т - Высшая школа экономики. - М.: Изд. дом Гос. ун-та - Высшей школы экономики, 2010. - 269 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
2. Асалиев А. М. Мирзабалаева Ф. И. Алиева П.Р. Развитие трудового потенциала/ А.М.Асалиев, Ф.И.Мирзабалаева, П.Р.Алиева. – Учебное пособие. – Изд-во: НИЦ Инфра-М. –2016. – Доступ через: <http://znanium.com>

3. Викулина О.В. Теория и практика психологии управления: настол. кн. менеджера по персоналу / О.В. Викулина. - М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2008. - 239 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
4. Власюк Г.В. Ресурсы социальной организации: Научное издание/ Г.В. Власюк - М.: Издательство АСВ, 2010. - 352 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
5. Волков, Ю. Е. Управление как вид социальной деятельности [Электронный ресурс] / Ю. Е. Волков // Социология управления: Учебник. - М.: Изд-во РАГС, 2006. - С. 83. – Доступ через: <http://znanium.com>
6. Даниляк В.И. Человеческий фактор в управлении качеством: инновационный подход к управлению эргономичностью: учеб. пособие / В.И. Даниляк. - М.: Логос, 2011. - 336 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
7. Кибанов А.Я. Социальная ответственность / Служба кадров, №7, 2003 Доступ через: <http://znanium.com>
8. Менеджмент: Учеб. пособие для высших учебных заведений под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 256 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
9. Менеджмент. Книга 4. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах: Монография / С.Д. Резник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 319 с. – Доступ через: <http://znanium.com>
10. Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы, перспективы / Отв. ред. Л.Г. Дикая, А.Л. Журавлев. - М.: Изд-во "Институт психологии РАН", 2007. - 624 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
11. Пугачев В.П. Руководство персоналом: Учебник / В. П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2008.- 416 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
12. Резник С.Д. Гендерный менеджмент: женщины в управлении: учеб. пособие / С.Д. Резник, С.Н. Макарова. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 416 с.: – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
13. Самоменеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, В.И. Перова. - М.: Издательство Московского университета, 2012. - 368 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
14. Силин А.Н. Социальный менеджмент: Словарь-справочник / А.Н. Силин: учеб. пособие. - М.: Университетская книга, 2009,- 176 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
15. Современные проблемы менеджмента: Монография / Под общ. ред. С.Д. Резника. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 243 с. Доступ через: <http://znanium.com>
16. Социальный капитал личности: Монография / Л.Г. Почебут, А.Л. Свенцицкий, Л.В. Марарица, Т.В. Казанцева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 250 с. – Доступ через: <http://znanium.com>

17. Социология управления: Учебный словарь / Р.В. Леньков, О.А. Колосова, О.А. Куликова, Е.В. Тихонова. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 136 с. – Доступ через: <http://znanium.com>
18. Тавокин, Е. П. Управление - социальное управление - социология управления [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. - М.: Либроком, 2010. - 256 с. – Доступ через: <http://znanium.com>
19. Фененко, Ю. В. Социология управления [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по социально-гуманитарным специальностям / Ю. В. Фененко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 215 с. – Доступ через: <http://znanium.com>
20. Чупров В. И. Социология управления: теоретические основы / В.И. Чупров, М.А. Осипова. – М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 172 с. – Доступ через: <http://znanium.com>
21. Шепель В.М. Эффективный менеджмент: мыслить по-русски. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 384 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>

НАУЧНЫЕ СТАТЬИ:

1. Бекарев А.М. Содержание труда в современных условиях // Социальные инновации в развитии трудовых отношений и занятости в XXI веке /Под общей редакцией З.Х. Саралиевой. Н.Новгород: ООО «Научно-исследовательский социологический центр», 2014. С. 308-311. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23444764>
2. Белякова Т.А. Особенности управления человеческим капиталом в инновационной среде // Инновационные преобразования в производственной сфере Сборник материалов международной научной конференции. Россия, Казань, 12-15 ноября 2013 г.. под редакцией Т.А. Беляковой. 2013. – С. 5-13. Режим доступа: <http://sovman.ru/article/3507/>
3. Бочуля Т.В. Организация информационной системы управленческого учета: от теории к практике// Современные технологии управления. — №7 (43). Дата публикации: 2014-07-08. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21810667>
4. Бухтиярова Т.И., Якушев А.А. Концептуальная модель информационно-аналитического обеспечения принятия управленческих решений малого и среднего бизнеса// Современные технологии управления. — №5 (29). Дата публикации: 2013-05-08 . Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20283295>
5. Григорук П.М. Теоретические основы моделирования процессов принятия маркетинговых решений// Современные технологии управления. — №12 (24). Дата публикации: 2012-12-08 . Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=18303628>

6. Король О.Ф. Социально-психологический анализ актуальных характеристик управленческой деятельности персонала в организации// Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. Серия: Педагогика. Психология. 2016. № 2 (4). – С. 122-128. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26255531>
7. Ксенофонтова Х.З. Стратегически-компетентностный подход развития компетенций управленческого персонала// Современные технологии управления. — №1 (25). Дата публикации: 2013-01-08 . Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=18791537>
8. Маршалова А.С., Новоселов А.С. Система управления как главный ресурс эффективной экономики// Современные технологии управления. — №3 (51). Дата публикации: 2015-03-08 . Режим доступа: <http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1389688>
9. Пак А.Б. Влияние потенциала персонала на результаты деятельности предприятия в условиях экономического кризиса // Современные технологии управления. — №8 (8). Дата публикации: 2011-08-08 . Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22901892>
10. Рушева А.В. Актуальность критериального подхода к оценке качества и эффективности управления социально-экономическими системами//Анализ, моделирование, управление, развитие социально-экономических систем Сборник научных трудов IX Международной школы-симпозиума АМУР-2015. 2015. С. 319-324. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26265128>
11. Рушева А.В. Некоторые аспекты деловой оценки руководителей современных организаций /Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2013. № 1 (29). С. 40-45. Режим доступа: <http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1131255>
12. Рушева А.В. Проблема рестрикционизма в реализации управленческих инноваций // Социальные инновации в развитии трудовых отношений и занятости в XXI веке. Н,Новгород, ННГУ им. Н.И. Лобачевского/ Под общей редакцией З.Х. Саралиевой. 2014. С. 490-493. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23444872>
13. Чегринцева Н.С. Государственно-частное партнерство как объект корпоративного управления // Современные технологии управления. 2013. № 11 (35). С. 28-33. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20806714>

в) ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ:

- правовая система «Консультант плюс»: <http://www.consultant.ru/>;
- научная электронная библиотека <http://elibrary.ru/>;
- сайт журнала «Социологические исследования»: <http://www.isras.ru/socis.html>;
- журнала «Социологический журнал»: <http://jour.isras.ru/index.php/socjour>;
- сайт учебно-образовательного портала «Socioline.ru – учебники, монографии по социологии»: <http://socioline.ru/taxonomy/vocabulary/6>

- сайт электронной библиотеки «Soc.Lib.ru – Социология, Психология, Управление»: <http://soc.lib.ru/su/>
- сайт журнала «Вестник экономики, права и социологии»: <http://www.vestnykeps.ru/>
- сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»: <http://www.mevriz.ru/>
- сайт журнала «Социальные технологии управления»: <http://sovman.ru/>
- сайт журнала «Управление персоналом»: <http://www.top-personal.ru/>
- сайт журнала «Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России»: http://hr.guu.ru/?page_id=1048
- сайт Фонда «Общественное мнение»: <http://fom.ru/>
- сайт «Всероссийский центр изучения общественного мнения»: <http://wciom.ru/>

г) ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ЭССЕ И РЕФЕРАТОВ:

1. Волков В.В., Сергеева Н.М. Методика преподавания русского языка: рефераты, курсовые и дипломные работы. Учебное пособие. Тверь, 2016. Доступ через: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26221188>
2. Егурнова А.А. Методические рекомендации по написанию аргументативного эссе // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2014. Т. 20. С. 661-665. Доступ через: http://elibrary.ru/query_results.asp
3. Колесникова, Н. И. От конспекта к диссертации [Электронный ресурс] : учеб. пособие по развитию навыков письменной речи / Н. И. Колесникова. - 7-е изд., стер. - М.: Флинта, 2012. - 288 с. Доступ через: <http://znanium.com>
4. Штрекер, Н. Ю. Русский язык и культура речи [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов / Н. Ю. Штрекер. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 351 с. Доступ через: <http://znanium.com>

Анна Витальевна Рушева

**ПРАКТИКУМ ПО КУРСУ
РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Учебно-методическое пособие

Компьютерный набор – А.В. Рушева

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23

Подписано в печать _____ 2017 г. Формат 64x80 1/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура Таймс.

Усл. печ. л. _____ Уч.-изд. л.

Заказ № _____. Тираж 100 экз.

Отпечатано в типографии Нижегородского госуниверситета
им. Н.И. Лобачевского
603000, Н.Новгород, ул. Б. Покровская, 37.