

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»

ФАКУЛЬТЕТ СОЦИАЛЬНЫХ НАУК

(факультет / институт / филиал)

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Учёного
совета ННГУ

протокол № 4 от 14.12.2021 г.

Рабочая программа дисциплины (модуля)

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

(наименование дисциплины (модуля))

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

(бакалавриат / магистратура / специалитет)

Направление подготовки / специальность

38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

(указывается код и наименование направления подготовки / специальности)

Направленность образовательной программы

УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

(указывается профиль / магистерская программа / специализация)

Квалификация (степень)

БАКАЛАВР

(бакалавр / магистр / специалист)

Форма обучения

ОЧНАЯ

(очная / очно-заочная / заочная)

Нижний Новгород

2021 год

1. Место и цели дисциплины (модуля) в структуре ОПОП. Дисциплина относится к вариативной части, читается в 7-м семестре, на 4 курсе, является дисциплиной по выбору.

Целью изучения дисциплины «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ» является формирование теоретических знаний о ключевой функции менеджера и выработка практических навыков разработки и принятия управленческих решений.

Задачи курса:

- определить роль процесса разработки и принятия управленческих решений в менеджменте;
- изучить методы разработки и принятия управленческих решений;
- сформировать навыки анализа среды принятия управленческих решений;
- изучить систему факторов организационного окружения как критерии оценки альтернатив управленческого решения.

Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников)

Формируемые компетенции (код компетенции, уровень освоения – при наличии в карте компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций
ОПК-6: владением культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способность отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения	ЗНАТЬ: <ul style="list-style-type: none"> • правила общения, ведения переговоров, дискуссии; • социально-психологические концепции социального взаимодействия и коммуникаций; • принципы и методы постановки цели; • технологии выбора достижения поставленных целей. УМЕТЬ: <ul style="list-style-type: none"> • воспроизводить способы коммуникаций в разных социальных ситуациях; • отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения. ВЛАДЕТЬ: <ul style="list-style-type: none"> • культурой общения; • способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации; • способностью к постановке цели и выбору путей ее достижения. МОТИВАЦИЯ: <ul style="list-style-type: none"> • готовность совершенствовать навыки конструктивного социального взаимодействия; • готовность к расширению знаний методов социальных коммуникаций и выработке навыков ведения переговоров и дискуссий.
ПК-25: способностью проводить анализ рыночных и	ЗНАТЬ: <ul style="list-style-type: none"> • функции управления персоналом и способы их реализации;

специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> • рыночные и специфические риски в сфере управления персоналом; • технологии разработки и управления управленческих решений. <p>УМЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • применять методы исследования организационного окружения для решения управленческих задач; • разрабатывать управленческие решения с учётом разного характера информации; • работать с информацией, необходимой для принятия управленческого решения. <p>ВЛАДЕТЬ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • навыками применения знаний рыночных и специфических рисков в сфере управления персоналом; • навыками реализации функций управления персоналом. <p>МОТИВАЦИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • готовность расширять знания о способах принятия решений в условиях риска и неопределённости; • готовность совершенствовать навыки по решению разнообразных задач в сфере управления персоналом.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. Структура и содержание дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) составляет 4 зачетные единицы, всего 144 часа, из которых 14 часов составляет контактная работа обучающегося с преподавателем, 94 часа составляет самостоятельная работа обучающегося, 36 часов контроль.

Содержание дисциплины (модуля)

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)	В том числе:					Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы				Всего	
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Занятия лабораторного типа	Консультации		
Тема 1. <u>Общие положения теории об управленческих решениях.</u> Основные положения научного управления, предпосылки формирования теории об управленческих решениях.	22	-	2				20

Взаимосвязь принятия решений с другими функциями управления. Роль профессионализма руководителя при разработке управленческих решений. Понятие и критерии «качества» и «эффективности» управленческих решений. Классификационные признаки управленческих решений и их виды.							
Тема 2. <u>Методы разработки и принятия управленческих решений.</u> Группы методов (индивидуальные и групповые), анализ характеристик. Факторы, определяющие выбор методов. Организационно-техническое обеспечение управления и принятия решений. Психологические аспекты принятия 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.	24	-	4				20
Тема 3. <u>Структура процесса принятия решений.</u> Характеристика субъектов принятия решений. Технология принятия решения Г.Саймона. Итерация (В.Врум). Структурированный подход к разработке и принятию управленческих решений. Роль информационных технологий в разработке и принятии управленческого решения.	23	-	3				20
Тема 4. <u>Факторы успешности управленческих решений.</u> Среда разработки и принятия решений. Роль информации в процессе управления. Особенности разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков. Анализ внутренней и внешней среды организации, влияние на реализацию решений. Сложность и взаимосвязь решений. Личностный фактор ЛППР и его проявления. Социальные характеристики исполнителей. Фактор культурных различий в управлении.	23	-	3				20

Тема 5. <u>Контроль за исполнением управленческих решений.</u> Организация исполнения решений. Структуры коммуникационных сетей. Содержание и виды контроля при реализации решений. Нормативно-правовое обеспечение управленческого процесса. Социально-психологические аспекты контроля.	16	-	2				14
Всего:	108		14		2		94
Промежуточная аттестация: экзамен	36						
Итого:	144						

4. Образовательные технологии включают:

А) в рамках контактной (аудиторной) работы различные виды активных/интерактивных форм проведения практических занятий: коллоквиум и семинары с обсуждением теоретических материалов; круглые столы (дискуссии, дебаты и т.д.); мини-конференция.

Б) в рамках внеаудиторной работы подготовка к практическим / семинарским занятиям: прочтение и анализ научной литературы по теме; написание эссе для дальнейшего обсуждения; выполнение разноуровневых индивидуальных / групповых заданий; написание реферата; подготовка презентации по теме реферата в рамках мини-конференции.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Задание к теме 1. Общие положения теории об управленческих решениях.

А) Подготовка к обсуждению основных вопросов в рамках практических занятий на основе анализа научной литературы (см.п.7).

Б) Написание эссе¹ на тему, предложенные преподавателем. Эссе должно обязательно включать анализ научных источников по теме. Объем работы – 6-8 тыс. п.зн.

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

- Управленческие решения в системе менеджмента;
- Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения;
- Сравнительный анализ частных решений человека и принимаемых менеджером в организации.

В) Работа с кейсом «Эксперимент на предприятии «Вольво»»².

¹ Автор-составитель – Курамшев Александр Васильевич, ассистент кафедры общей социологии и социальной работы факультета социальных наук ФГБОУ ВПО «Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского».

² Кравченко А.И. История менеджмента Учебное пособие для вузов — 5-е изд. — М.: Академический Проект: Трикта, 2005. — С. 359-362.

Задание: Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Описание:

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 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 индустриализованном 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. Попробуйте 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.

Г) Составление таблицы классификации управленческих решений:

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

Д) Составление глоссария по теме.

Изучите тему «Управленческие решения в системе менеджмента» и составьте глоссарий, используя основные термины и понятия. Объём 20-25 слов. Возможное продолжение задания в составлении кроссворда по предложенной теме с использованием ранее изученных терминов.

Задание к теме 2. Методы разработки и принятия управленческих решений.

А) Подготовка к обсуждению основных вопросов в рамках практических занятий на основе анализа научной литературы (см.п.7).

Б) Составление SWOT-матрицы.

Проведите SWOT-анализ на примере известного современного предприятия, сделайте необходимые выводы и разработайте рекомендации по повышению/поддержанию конкурентоспособности.

Пример: SWOT анализ торгового предприятия компании «Ашан».

Французская сеть супермаркетов Auchan работает во многих странах мира. По состоянию на 13 января 2014 года Auchan принадлежат 1495 гипермаркетов и супермаркетов по всему миру. Ашан – это один из самых крупных ритейлеров в мире. Ашан – основное структурное подразделение семейной мега-корпорации «Ассоциация семьи Мюлье».

Торговля ведется под марками Auchan (гипермаркеты), Leroy Merlin (магазины стройматериалов и товаров для дома), St. Maclou (товары для дома), Decathlon (спорттовары), Norauto (автоаксессуары), Kiabi (одежда), Atac и Elea (супермаркеты).

Фирма Ашан является российским отделением международной розничной сети Auchan. В сети Ашан представлен широкий ассортимент непродовольственных и продовольственных товаров по низким ценам, в т.ч. и под собственными торговыми марками.

	Положительные факторы	Негативные факторы
	Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)
Внутренняя среда	1) Известность бренда. 2) Опыт работы компании на рынке России больше 10 лет. 3) Используемая система обучения новых работников. 4) Традиции сервиса высокого качества и гостеприимства. 5) Установившиеся партнерские отношения с поставщиками, поставляющими товар на выгодных для компании условиях. 6) Широкий ассортимент продукции. 7) Удобное положение магазинов. 8) Бонусные программы. 9) Скидки и дисконтные карты. 10) Большие объёмы продаж.	1) Жесткая конкуренция. 2) Нехватка опытных управленцев. 3) Нехватка коммуникаций, отсутствие постоянного информирования работников о результатах их труда, недостаточная обратная связь. 4) Текучесть кадров.
	Потенциальные возможности (O)	Имеющиеся угрозы (T)
Внешняя среда	1) Ненасыщенный рынок России дает практически ничем неограниченные возможности для роста. 2) Освоение регионального рынка. 3) Привлечение новых клиентов. 4) Расширение услуг. 5) Возможность найма высококвалифицированных и опытных кадров. 6) Тенденция отрасли к увеличению размеров супермаркетов и вытеснению небольших торговых точек. 7) «Ашан» сможет экспортировать товары под собственными брендами из Российской Федерации в свои магазины стран ближнего зарубежья.	1) Предпочтение многими людьми «магазинов у дома». 2) Невысокие доходы населения в регионах. 3) Минимальные барьеры входа новых фирм на рынок. 4) Большая подверженность изменениям в законодательстве стран. 5) Усиление позиций компаний-конкурентов.

Выводы.

В ходе проведенного SWOT-анализа, супермаркетам «АШАН» характерен некий баланс сильных и слабых сторон (сильных и слабых параметров, характерных компании), а также возможностей и угроз. Компания существует в достаточно стабильных условиях, однако для получения дополнительных конкурентных преимуществ Ашану следует внедрить марку «Private label», тем самым упрочить свои позиции на рынке.

В) Анализ характеристик методов разработки управленческого решения

Задание: Сделайте анализ характеристик методов разработки управленческого решения.

индивидуальные		коллегиальные (групповые)	
достоинства	недостатки	достоинства	недостатки
1.	1.	1. Более полная информация. Группа привносит в процесс принятия решений разнообразность опыта и точек зрения.	Значительные расходы времени. Чтобы собрать группу, необходимо время. Кроме того, взаимодействие людей сразу после формирования группы, как правило, бывают неэффективными.
2.	2.

Г) Работа с кейсом.

Задание: Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Описание:

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 производства выпускаемой 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.

Д) Выполнение задания репродуктивного уровня.

Задание: 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 к теме 3. Структура процесса принятия решений.

А) Подготовка к обсуждению основных вопросов в рамках практических занятий на основе анализа научной литературы (см.п.7).

Б) Работа с кейсом.

Задание: Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Описание:

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
Семейное 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 любую из известных вам технологий разработки и принятия управленческого решения.
4. Классифицируйте принятое вами решение.
5. Придумайте заглавие для данной ситуации, отражающее суть главной проблемы.

В) Выполнение задания репродуктивного уровня.

Задание: 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			

Г) Подготовка и проведение дискуссии на тему: «Роль информационных технологий в разработке и принятии управленческого решения».

В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап работы с информацией, необходимой для принятия управленческого решения. Определите степень влияния характеристик информации и различных факторов организационного окружения на решение конкретной проблемы. Выявите причины искажения информации и выработайте рекомендации по совершенствованию коммуникационных каналов и методам повышения качества информации. Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии.

Задание к теме 4. Факторы успешности управленческих решений.

А) Подготовка к обсуждению основных вопросов в рамках практических занятий на основе анализа научной литературы (см.п.7).

Б) Работа с кейсом «Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном мл.»

Задание: Прочитайте описание ситуации и ответьте на вопросы. Сформулируйте ещё несколько вопросов для подробного анализа ситуации.

Описание:

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, презирующий 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 «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 насмехаться 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 введя 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 негиблемо 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 «Т» 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 стилевых 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?

В) Сформулируйте несколько (не менее 5-ти) актуальных тем исследования, затрагивающих влияние *культурного фактора в управлении*. Используя рекомендуемый перечень научных журналов (см. п.7), сделайте письменный обзор материалов социологических исследований на сформулированные ранее темы.

Г) Работа с научными статьями.

На основе знаний модели «7S» Т.Питерса, Р.Уотермана, Р.Паскаля и Э.Атоса проанализируйте научные статьи, выделяя описание основных составляющих внутренней среды представленных предприятий, их взаимосвязь, анализируя сильные и слабые стороны его деятельности.

- Глозштейн Е.В. «Анализ внутренней среды концерна DEUTSCHE POST DHL на основе модели 7S (Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3 (30). С. 93. Доступ чрез: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21362869>)
- Сергиенко Д.Ю. Анализ внутренней среды LEGO GROUP на основе модели 7S (Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3 (30). С. 56. Доступ чрез: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21362906>)

Д) Выполнение задания репродуктивного уровня.

Задание: Построение причинно-следственной диаграммы.

На основе знаний технологического процесса разработки управленческого решения составьте причинно-следственную диаграмму конкретной организационно-управленческой проблемы, выявите взаимосвязь её симптомов появления. Укажите факторы, повлиявшие на ее появление и развитие.

Задания к теме 5. Контроль за исполнением управленческих решений.

А) Подготовка и проведение дискуссии на тему: «Причины неэффективных управленческих решений».

Для подготовки к дискуссии следует использовать рекомендуемую литературу по курсу (см. п. 7).

Задание: В группах по три-четыре человека рассмотрите основные стадии разработки и принятия управленческого решения. Приведите примеры показателей успешности решения, инструментов оценки его эффективности. Определите степень влияния факторов организационного окружения (внутренних и внешних) на результативность управленческой деятельности. Сформулируйте возможные причины низкой эффективности принятого управленческого решения. Сделайте соответствующие выводы и умозаключения.

Б) Написание реферата на темы, предложенные преподавателем. Реферат должен обязательно включать анализ научных источников по теме. Объем работы – 4-6 тыс. п.зн.

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

- Понятие «качества» и «эффективности» управленческих решений в системе современного менеджмента. Критерии эффективного решения;
- Принятие решений в условиях риска и неопределенности;
- Особенности разработки управленческих решений в социальной сфере;
- Структура коммуникационных сетей фактор эффективности управленческой деятельности;
- Формы и принципы контроля за исполнением управленческих решений.

В) На основе знаний современных методов социологических исследований разработайте инструментарий для изучения темы эффективности управленческих решений. При формулировке вопросов опирайтесь на критерии оценки и последствия принимаемых управленческих решений (социальные, экономические, морально-нравственные, правовые и пр.).

Г) Работа с кейсом «*Тайный покупатель*»³

Задание: Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Описание:

³Сапрыкина, Ю. А. Менеджмент. Сборник кейсов: 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

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 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?

6. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине.

- 6.1. Перечень и описание компетенций приведено в Приложении 1.

6.2. Аттестация по дисциплине проходит в виде экзамена. Экзамен выставляется по результатам оценивания представленных обучающимся письменных работ (эссе, отчетов, реферата), презентаций и индивидуального ответа на вопросы экзаменационного билета. Для оценивания представленных обучающимся письменных работ и результатов индивидуального собеседования используется семизначная шкала⁴.

ПУНКТ ШКАЛЫ	ОЦЕНКА	НАИМЕНОВАНИЕ ОЦЕНКИ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОСТАВЛЯЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИИ			
			оценка полноты знаний	оценка сформированности умений и навыков	оценка развития способностей	оценка мотивационной готовности к деятельности
1	1	плохо	Полное отсутствие знаний по предмету	Не демонстрирует умений, требуется обучение с начального уровня	Уровень развития способности недостаточный для решения поставленных задач и выполнения соответствующих заданий, специальная работа по развитию способностей	Учебная активность и мотивация отсутствуют
2	2	неудовлетворительно	Уровень знаний ниже минимальных требований	Имеющихся умений не достаточно для решения поставленных задач и выполнения соответствующих заданий, требуется дополнительное обучение	Уровень развития способности значительно ниже среднего по группе (значительно ниже ожидаемого), требуется повторное специальное обучение	Учебная активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствует
3	3	удовлетворительно	Минимально допустимый уровень знаний	Сформированные умения позволяют решать минимальный набор задач и выполнять большинство, но не все, важные задания, требуется дополнительное	Уровень развития способности незначительно ниже среднего по группе (незначительно ниже ожидаемого), требуется, достаточный для решения поставленных задач и выполнения соответствующих заданий, однако есть	Учебная активность и мотивация низкие, демонстрируется готовность выполнять большинство поставленных задач на минимальном уровне

⁴ Петрова И.Э., Орлов А.В. Оценка сформированности компетенций. – Н. Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015. – С. 13.

				ая практика	недочеты и требуется дополнительная работа по развитию способностей	качества
4	4	хорошо	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, при изложении допущено несколько существенных ошибок	Имеющиеся умения в целом позволяют решать поставленные задачи и выполнять требуемые задания, однако имеют место существенные недочеты, требуется дополнительная практика	Средний уровень развития способности относительно группы (развитие способности соответствует ожидаемому), достаточный для решения поставленных задач и выполнения соответствующих заданий	Учебная активность и мотивация проявляются на среднем уровне, демонстрируется готовность выполнять большинство поставленных задач на среднем уровне качества
5	4,5	очень хорошо	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, при изложении допущены 1-2 существенные ошибки	Имеющиеся умения в целом позволяют решать поставленные задачи и выполнять требуемые задания, навыки сформировались, однако имеют место небольшие недочеты, требуется дополнительная практика	Уровень развития способности немного выше среднего по группе (немного выше ожидаемого), что позволяет решать поставленные задачи и выполнять соответствующие задания немного продуктивнее и эффективнее, чем это делают большинство обучающихся	Учебная активность и мотивация проявляются на уровне выше среднего, демонстрируется готовность выполнять большинство поставленных задач на высоком уровне качества
6	5	отлично	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, при изложении допущены несущественные	Сформированные умения и навыки в полной мере позволяют решать поставленные задачи и выполнять требуемые задания, опыт достаточный,	Уровень развития способности значительно выше среднего по группе (значительно выше ожидаемого), что позволяет решать поставленные задачи и выполнять соответствующие задания значительно продуктивнее и	Учебная активность и мотивация проявляются на высоком уровне, демонстрируется готовность выполнять все поставленные задачи на

			ошибки	дополнительная практика не требуется	эффективнее, чем это делают большинство обучающихся	высоком уровне качества
7	5,5	превосходно	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, или превышающий её, при изложении нет ошибок	Исключительные умения и навыки, большой практический опыт	Очень высокий уровень развития способности, что позволяет решать поставленные задачи и выполнять соответствующие задания максимально продуктивно и эффективно	Учебная активность и мотивация проявляются на очень высоком уровне, демонстрируется готовность выполнять дополнительные задачи на высоком уровне качества

6.3. Критерии* и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), характеризующих этапы формирования компетенций.

Формируемые компетенции (код компетенции, уровень освоения – при наличии в карте компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Процедуры оценивания результатов обучения
ОПК-6: владением культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способность отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения	ЗНАТЬ: <ul style="list-style-type: none"> • правила общения, ведения переговоров, дискуссии; • социально-психологические концепции социального взаимодействия и коммуникаций; • принципы и методы постановки цели; • технологии выбора достижения поставленных целей. УМЕТЬ: <ul style="list-style-type: none"> • воспроизводить способы коммуникаций в разных социальных ситуациях; • отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения. ВЛАДЕТЬ: <ul style="list-style-type: none"> • культурой общения; • способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации; • способностью к постановке цели и 	Задание к теме 1. Б) В) Задание к теме 2. В) Задание к теме 4. А) Задание к теме 3. В) Задание к теме 5. А) Г) Задание к теме 2. Б) Г) Задание к теме 4. В)

По теме 1. Общие положения теории об управленческих решениях.

- Основные положения научного управления, предпосылки формирования теории об управленческих решениях.
- Взаимосвязь принятия решений с другими функциями управления.
- Роль профессионализма руководителя при разработке управленческих решений.
- Понятие и критерии «качества» и «эффективности» управленческих решений.
- Классификационные признаки управленческих решений и их виды.

Тема 2. Методы разработки и принятия управленческих решений.

- Группы методов (индивидуальные и групповые), анализ характеристик.
- Факторы, определяющие выбор методов.
- Организационно-техническое обеспечение управления и принятия решений.
- Психологические аспекты принятия 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.

Тема 3. Структура процесса принятия решений.

- Характеристика субъектов принятия решений.
- Технология принятия решения Г.Саймона.
- Итерация (В.Врум).
- Структурированный подход к разработке и принятию управленческих решений.
- Роль информационных технологий в разработке и принятии управленческого решения.

Тема 4. Факторы успешности управленческих решений.

- Среда разработки и принятия решений. Роль информации в процессе управления.
- Особенности разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска.
- Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков.
- Анализ внутренней и внешней среды организации, влияние на реализацию решений.
- Сложность и взаимосвязь решений.
- Личностный фактор ЛПР и его проявления.
- Социальные характеристики исполнителей.
- Фактор культурных различий в управлении.

Тема 5. Контроль за исполнением управленческих решений.

- Организация исполнения решений.
- Структуры коммуникационных сетей.
- Содержание и виды контроля при реализации решений.
- Нормативно-правовое обеспечение управленческого процесса.

- Социально-психологические аспекты контроля.

6.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания представлены в УМП Петрова И.Э., Орлов А.В. Оценка сформированности компетенций. – Н. Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015. – 49 с.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

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 п/р В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 256 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
9. 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>
10. Пугачев В.П. Руководство персоналом: Учебник / В. П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2008.- 416 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
11. 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>
12. Самоменеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, В.И. Перова. - М.: Издательство Московского университета, 2012. - 368 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
13. Силин А.Н. Социальный менеджмент: Словарь-справочник / А.Н. Силин: учеб. пособие. - М.: Университетская книга, 2009,- 176 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>
14. 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>
15. Социология управления: Учебный словарь / Р.В. Ленков, О.А. Колосова, О.А. Куликова, Е.В. Тихонова. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 136 с. – Доступ через: <http://znanium.com>
16. 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>
17. 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>
18. 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>
19. Шепель В.М. Эффективный менеджмент: мыслить по-русски. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 384 с. – Доступ через: <http://www.studentlibrary.ru>

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

- <http://www.humanities.edu.ru/> - Портал «Гуманитарное образование»
- <http://www.socpolitika.ru> Информационно-аналитический портал
- <http://www.soc-work.ru/> Социальная работа. Социальным работникам о социальной работе.

- правовая система «Консультант плюс»: <http://www.consultant.ru/>;
- научная электронная библиотека <http://elibrary.ru/>;
- <http://www.isras.ru/socis.html>;
- <http://jour.isras.ru/index.php/socjour>;
- <http://socioline.ru/taxonomy/vocabulary/6>
- <http://soc.lib.ru/su/>
- <http://www.mevriz.ru/>
- <http://sovman.ru/>
- <http://www.top-personal.ru/>
- <http://fom.ru/>;
- <http://www.levada.ru/>;
- <http://wciom.ru/>.
- <http://znanium.com>

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для изучения дисциплины используется библиотечный фонд, фонд дополнительной литературы, помимо учебной, включающий официальные, справочно-библиографические и специализированные периодические издания, проектор для демонстрации слайдов.

Наличие аудитории.

Программа составлена в соответствии с требованиями Образовательного стандарта ННГУ по направлению 38.03.03 «Управление персоналом», профиль «Управление и развитие персонала организации»

Автор(ы) доц. Рушева А.В.

Программа одобрена на заседании учебно-методической комиссии ФСН от 07.04.2020 года, протокол № 7.