

РОСЖЕЛДОР

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ростовский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО РГУПС)**

А. В. Воронина, А. В. Охотников

**МЕТОДЫ, ИНСТРУМЕНТЫ И ПЕРЕДОВЫЕ ПРАКТИКИ
ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

Учебно-методическое пособие
для практических занятий, выполнения курсовой работы
и самостоятельной работы

Ростов-на-Дону
2021

ББК 65.05я7 + 06

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент Е. В. Козлова

Воронина, А. В.

Методы, инструменты и передовые практики исследования экономики и управления: учебно-методическое пособие для практических занятий, выполнения курсовой работы и самостоятельной работы / А. В. Воронина, А. В. Охотников; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов-на-Дону, 2021. – 51 с.

Рассмотрены современные методы проведения исследований и изучения явлений и процессов в социально-экономических системах и в управлении организаций. Приведены указания к выполнению практических, ситуационных и игровых заданий в ходе учебного процесса, представлены задания для самостоятельной работы и вопросы для самопроверки и закрепления знаний, полученных в процессе обучения.

Предназначено для магистрантов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом». Может быть использовано специалистами в области управления персоналом и аспирантами.

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Организационно-методический раздел	5
2 Содержание дисциплины	9
3 Практикум и самостоятельная работа обучающихся для формирования умений и навыков	11
3.1 Роль и методология исследований управленческих проблем в экономике	11
3.2 Комплексные методы исследований в экономике и управлении	14
3.3 Функционально-целевой анализ в диагностике экономики и управления ..	20
3.4 Программа и план исследования. Формы и факторы организации исследования.....	25
4 Контрольные и тестовые задания для самостоятельной подготовки	28
4.1 Тестовые задания	28
4.2 Примерный перечень вопросов для контроля знаний	35
4.3 Краткие методические указания по выполнению курсовой работы	35
4.4 Примерная тематика курсовых работ по дисциплине	45
5 Рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся ...	46
Библиографический список	49

ВВЕДЕНИЕ

Применение достижений науки, в том числе, в области экономики и управления персоналом и предприятием, позволило ускоренными темпами развивать материальное и нематериальное производство, создавать материальные и духовные ценности.

Одним из важнейших условий, обеспечивающих ускорение научных исследований, является дальнейшая разработка теории и методологии научного познания и исследования, что объясняется, с одной стороны, потребностями современного научно-технического и социального прогресса общества, а с другой – усложнением самого процесса научного познания и исследования и, кроме этого, дальнейшей дифференциацией и интеграцией научного знания.

Эти существенные изменения ведут к возрастанию научной роли философии как общемировоззренческой, общетеоретической и общеметодологической научной дисциплины. Вместе с тем опыт современного развития науки показывает, что философия только собственными силами не в состоянии выполнить сложные задачи синтеза и методологической обработки всей системы научного знания. Наблюдается заметное усложнение и расширение исследования проблем методологии научного познания. С одной стороны, сейчас каждая научная дисциплина осуществляет первичный синтез специальных знаний, осмысливает ее взаимодействие со смежными дисциплинами, участвует в разработке общих проблем теории и методологии научного исследования. С другой стороны, в рамках философии наряду с разработкой общей теории диалектики, логики и методологии научного познания все интенсивнее исследуются теоретико-методологические проблемы естествознания, техники, обществоведения.

Разработка проблем методологии научных исследований передовых управленческих практик осуществляется в двух основных направлениях – субъективной и объективной диалектики. В первом случае исследуются всеобщие теоретические и логико-гносеологические основы методологии научного исследования. Во втором случае объектом изучения являются предметы и явления реальной действительности и логика познания в этом отношении должна определяться исходя из специфики объекта и задач его исследования.

Исходя из данных положений, в пособии в обобщенном виде анализируются общетеоретические, логико-гносеологические и логико-методологические основы исследования экономики и управления, а также определяются логика, технология и методика процесса научного познания, основные уровни и методы научного исследования. Даются конкретные относительно простые, но эффективные инструменты для исследования.

1 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Сущность образовательной технологии при ведении дисциплины «Методы, инструменты и передовые практики исследования экономики и управления» основывается на требованиях федерального государственного образовательного стандарта высшего образования и заключается в рациональном чередовании лекционных и практических занятий, обоснованных объемов и тематики аудиторной и самостоятельной работы, ведении дисциплины на основе освоения предшествующих дисциплин и для обеспечения последующих дисциплин, промежуточной аттестации обучающихся в форме экзамена либо зачета. Предусмотрено применение активных и интерактивных методов изучения дисциплины.

Методические материалы по дисциплине «Методы, инструменты и передовые практики исследования экономики и управления» предназначены для использования обучающимися и научно-педагогическими работниками в учебно-воспитательном процессе освоения Образовательной программы РГУПС по федеральному государственному образовательному стандарту высшего образования.

При составлении Рабочей программы дисциплины и настоящих Методических материалов учтены положения Примерной основной образовательной программы, Примерной учебной программы дисциплины.

Целью дисциплины «Методы, инструменты и передовые практики исследования экономики и управления» является расширение и углубление подготовки в составе других базовых и вариативных дисциплин блока «Блок 1 - Дисциплины (модули)» Образовательной программы в соответствии с требованиями, установленными федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для формирования у выпускника общепрофессиональных, профессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с видами профессиональной деятельности, предусмотренными учебным планом и профильной направленностью магистерской программы «Стратегическое управление персоналом».

Для достижения цели поставлены задачи ведения дисциплины:

- подготовка магистранта по разработанной в университете Образовательной программе к успешной аттестации планируемых результатов освоения дисциплины;
- подготовка магистранта к освоению дисциплины «Актуальные проблемы в управлении персоналом»;
- подготовка магистранта к прохождению практики «Учебная»;
- подготовка магистранта к научно-исследовательской работе и семинару;
- подготовка магистранта к итоговой аттестации;
- развитие социально-воспитательного компонента учебного процесса.

Процесс изучения данной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (табл. 1.1).

Таблица 1.1

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

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Установленные ОП компетенции и индикаторы их достижения
<p>ОПК-1 - Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях;</p>	
<p>Знает: факторы макроэкономической среды, факторы спроса и предложения на рынке труда Умеет: оценивать воздействие макроэкономической среды на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации Имеет навыки: обоснования тенденций развития общества, организаций и систем управления персоналом</p>	<p>Индикатор: ОПК-1.1 - Применяет основные положения экономической теории (на продвинутом уровне) при работе с персоналом</p>
<p>Знает: постулаты организационной и управленческой теорий, принципы и методы организационного воздействия, общие методы исследований, четкого определения соотношения затрат и результатов Умеет: грамотно выстраивать линию исследования, интерпретировать и структурировать полученную информацию, аргументировать и аккумулировать полученную информацию Имеет навыки: применения знаний организационной и управленческой теорий, проведения SWOT-анализа, проведения анкетирования, эксперимента и других видов исследований</p>	<p>Индикатор: ОПК-1.2 - Применяет знания организационной и управленческой теорий (на продвинутом уровне) при работе с персоналом</p>
<p>ОПК-2 - Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач;</p>	
<p>Знает: методологию количественного и качественного анализа экономических процессов и процессов управления, когнитивную и кибернетическую модели системы управления Умеет: осуществлять комбинаторику, и ситуационное моделирование. Использовать данные количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений Имеет навыки: превентивного формулирования проблемы, системного и панорамного восприятия проблемы, проведения социально-экономического эксперимента</p>	<p>Индикатор: ОПК-2.1 - Применяет комплексный подход к сбору данных при решении управленческих и исследовательских задач</p>

<p>Знает: Перспективные направления научных исследований в экономике и управлении. Актуальность, Теоретическую и практическую значимость исследуемой проблемы</p> <p>Умеет: Формулировать гипотезы, проводить эмпирические и прикладные исследования, использовать модификации SWOT-анализа: SNW-анализ, SMART-анализ. Осуществлять триангуляцию исследований</p> <p>Имеет навыки: Оценки эффективности исследования и анализа основных факторов ее формирования. Оценки ситуаций, состояния, изменений, тенденций</p>	<p>Индикатор: ОПК-2.2 - Применяет продвинутые методы обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач</p>
---	---

Дисциплина отнесена к Блоку 1Б Образовательной программы. Дисциплина входит в состав вариативной части (О).

Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям обучающегося, необходимым для изучения данной дисциплины, соответствуют требованиям по результатам освоения предшествующих дисциплин: «Профессиональное самоопределение и управление коллективом», «Разработка и реализация системы управления персоналом».

Нормативный срок освоения Образовательной программы по очной форме обучения – 2 года. Наименование формы и срока обучения из базы данных РГУПС (вид обучения): 2 года очное магистратура, 2.4 года заочное магистратура.

Таблица 1.2

Общая трудоемкость дисциплины при очной форме обучения

Виды учебной работы	Всего часов	КРОП, часов
Аудиторные занятия всего и в т.ч.	20	20
Лекции (Лек)	8	8
Практические, семинары (Пр)	12	12
Самостоятельная работа (СРС), всего и в т.ч.	259	
Курсовая работа (КР)	35	
Самоподготовка	224	
Контроль, всего и в т.ч.	9	
Экзамен (Экз)	9	
Общая трудоемкость, часы	288	20
Зачетные единицы (ЗЕТ)	8	

Преподавателю, организующему ведение основных видов и форм образовательных технологий, следует обратить внимание на следующее:

1) преподаватель, владея всеми имеющимися в его распоряжении средствами воздействия на обучающихся, должен создавать творческую обстановку, в которой они могут более полно использовать свои знания и способности, проявить самостоятельность мышления и творческий подход к делу;

2) преподавателю необходимо использовать все имеющиеся возможности для того, чтобы тактично научить обучающихся культуре общения в коллективе, умению вести дискуссию, формулировать мысли, толерантно и аргументи-

ровано отстаивать собственную точку зрения, прислушиваться и учитывать мнение членов коллектива.

Методы обучения, образовательные технологии, предлагаемые при изучении дисциплины.

Таблица 1.3

Методы обучения

Наименование	Шифр
Показательный (изложение материала с приёмами показа)	П
Эвристический (частично поисковый) (под руководством преподавателя студенты рассуждают, решают возникающие вопросы, анализируют, обобщают, делают выводы и решают поставленную задачу)	Э
Проблемное изложение (преподаватель ставит проблему и раскрывает доказательно)	ПБ
Исследовательский (студенты самостоятельно добывают знания в процессе разрешения проблемы, сравнивая различные варианты её решения)	И
Программированный (организация аудиторной и самостоятельной работы студентов осуществляется в индивидуальном темпе и под контролем специальных технических средств)	ПГ

Используя приведенное описание методов обучения и их обозначения, предлагаются следующие рекомендации по ведению данной дисциплины.

Таблица 1.4

Методы обучения по видам занятий

Номер раздела данной дисциплины	Обозначения методов по видам занятий		
	Лекции	Практические занятия, семинары	Самостоятельная работа обучающегося, индивидуальная
1	П, Д, ПБ	П, ПБ, И	Э, И
2	М, Д, Э	П, Э, И	Э, И
3	М, Э, ПБ	Э, ПБ, И	Э, И
4	П, Д, Э	Э, И, ПГ	Э, И

Инновационные способы и методы, используемые в образовательном процессе основаны на использовании современных достижений науки и информационных технологий. Направлены на повышение качества подготовки путем развития у обучающихся творческих способностей и самостоятельности (методы проблемного и проективного обучения, исследовательские методы, тренинговые формы, модульно-кредитные и модульно-рейтинговые системы обучения и контроля знаний и др.). Нацелены на активизацию творческого потенциала и самостоятельности обучающихся и могут реализовываться на базе инновационных структур (научных лабораторий, центров, предприятий и организаций и др.).

В качестве инновационных методов используемых в образовательном процессе, основанных на использовании современных достижений науки и информационных технологий авторы предлагают:

- активное применение электронных мультимедийных учебников и учебных пособий и обязательное мультимедийное сопровождение материалов занятий;

- использование информационных ресурсов и баз данных;

- использование методов, основанных на изучении практики (case studies);
- ситуационные задачи на применение системного анализа в управлении;
- использование проектно-организованных технологий обучения работе в команде над комплексным решением практических задач;
- использование программ расчета экономических показателей предприятия.

2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Роль и методология исследований управленческих проблем в экономике

1.1 Исследования в современном менеджменте

Понятие «наука». Виды наук и научных методов. Языки науки и этапы научного исследования. Виды научных аргументов и доказательств. Эволюция научного знания. История развития знаний об экономике и собственности. Аристотель о хрематистике.

Организационно-теоретические основы научных исследований. Научная проблема и условия её разработки. Значение теоретической фазы эксперимента для развития науки.

1.2 Роль методологии в исследовании управленческих проблем в экономике

Наука как опыт профессиональной деятельности. Научный профессионализм, его признаки. Профессионализм – не как многознание, а как «умение избегать грубейших ошибок, обычно совершаемых в данной профессии» (Гейзенберг). Обычные ошибки научной деятельности. Четыре правила для ученого Н. И. Вавилова: «правило новых направлений», «правило побочных результатов», «правило публикации», «правило серьёзного практического значения».

Развитие научных школ и его значение для развития науки.

1.3 Общенаучные и формально-логические методы исследований в экономике и управлении

Содержание науки и познания как процесс дифференциации первоначально единого знания, борьбы и агонии частей знания. Методология науки: общая и частные методологии наук. Термин «методос» – сверхпуть или способ исследования, способ изложения. Основные методы теоретического, спекулятивного размышления: «подведение», «сведение», «комбинативный» и «коррелятивный» методы. Роль логики в формировании методов научного и философского познания. Виды комбинации и корреляции в научной теории. Учение И. И. Лапшина о творчестве как видах комбинаторик.

Раздел 2. Комплексные методы исследований в экономике и управлении

2.1 Специальные методы исследований

Методология, методы и методика научных исследований, их сущность; классификация методов исследований в зависимости от изучаемых объектов (содержания, характера и т. д.), по отраслям науки, от уровня познания, в зави-

симости от сферы применения и степени общности. Методы теоретических и эмпирических исследований: их сущность, возможности и ограничения. Анализ и синтез, индукция и дедукция, абстрагирование, обобщение, аналогия, моделирование, классификация как составляющие общенаучных методов, их сущность. Конкретно-научные методы, их взаимное проникновение в однородные отрасли наук. Наблюдение и систематизация как метод эмпирического познания. Научные исследования путем постановки экспериментов, значение и роль эксперимента в научном познании истинности

2.2 Методы экономического анализа в управлении

Практика как критерий истины. Виды практики и роль практических аспектов в научном познании и деятельности. Прикладной характер экономических наук и финансовых закономерностей. Закон Коперника-Грешема: мелкие деньги вытесняют из обращения крупные деньги. Экономический детерминизм теории К. Маркса, роль теории стоимости в экономических исследованиях.

2.3 Методы и инструменты принятия управленческих решений

Методы принятия управленческих решений. Эвристические методы (неформальные) управленческих решений. Методы комплексного принятия решений (обсуждения): метод экспертных оценок. Метод Дельфы. Количественные методы принятия решений. Индивидуальные стили принятия решений. Матрица оценки результатов реализации решений. Игровые методы. Методы, основанные на построении дерева решений. Методы аналитично-систематические.

Измерение мотивации. Методы измерения мотивации: опросы, диагностическое интервью, психологические тесты, проективные методики. Исследование и построение мотивационного профиля. Исследование отдельных компонентов (потребностей, мотивов) мотивации трудовой деятельности и исследование удовлетворенности персонала трудом.

Раздел 3. Функционально-целевой анализ в диагностике экономики и управления

3.1. Методы и инструменты принятия управленческих решений.

Моделирование многокритериальных задач

Принятие решений на основе SWOT-анализа и PEST-анализа в сфере практико-логических решений и лучших практик управления во внешней среде организации.

Критерии оценки объекта исследования, факторы, влияющие на многокритериальность. Математическая модель как абстрактный объект, замещающий реальный объект путем описания языком математики. Критерии оптимальности, целевая функция модели, план решения задачи управления и / экономики.

3.2 Элементы функционально-целевого анализа в диагностике экономики и управления

Понятие макроэкономической среды. Оценка воздействия макроэкономической среды на функционирование организации путем исследования среды. Методы исследования макроэкономической среды.

Раздел 4. Программа и план исследования. Формы и факторы организации исследования

4.1 Разработка программ исследования организационной системы управления

Наблюдение и систематизация как метод научного исследования. Виды наблюдения и их значение в познании. Систематизация фактов. Значение размаха варьирования изучаемого признака для установления необходимого объема выборки и установления числа повторений опытов.

Проблемно-тематический план научных исследований, его структура и этапы реализации. Выбор темы и постановка цели и задач на исследование. Требования, предъявляемые к темам и задачам. Изучение работ предшественников (истории вопроса). Построение рабочей гипотезы исследования. Этапы построения гипотезы и их особенности.

4.2 Формирование группы профессионалов для научных исследований. Реализация программ научных исследований

Методика оформления научных результатов. Формирование группы исследователей, отбор по профессиональным критериям.

Организация рабочего места. Методика оформления научных результатов. Научный обзор по результатам исследования.

3 ПРАКТИКУМ И САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ

3.1. Роль и методология исследований управленческих проблем в экономике

Задание 1. Анализ конкретной ситуации

При решении каждой предложенной ситуации обучающиеся должны использовать методы групповых совещаний, синектики, анализа, дедукции и индукции, при этом:

- 1) проанализировать предложенную ситуацию, выделить проблему, факторы влияющие на её решение, и дать им оценку;
- 2) сформулировать и предложить возможные решения ситуации, выбрать лучшее из них.
- 3) письменное решение ситуации должно быть выполнено в виде ответов на вопросы

Описание проблемы. Устраиваясь на работу в компанию «Автосервис» на должность директора по персоналу, И. П. Иванова знала, что создание новой системы мотивации будет одной из главных ее задач. Поэтому с первого рабочего дня она попыталась досконально изучить существующую на данный момент систему мотивации в «Автосервисе» – компании, которая занимается про-

дажами, монтажом и обслуживанием автомобильного оборудования. За две недели И. П. Иванова установила следующее:

1 Из 108 сотрудников «Автосервиса» 82 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам 5-летней давности. При этом к данным ставкам применяются коэффициенты, которые устанавливает генеральный директор организации.

2 Почасовая ставка механика по обслуживанию составляет 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывают 1,3–1,5 раза выше, чем в «Автосервисе». Текучесть среди механиков за последний год составила 2 %, а среди монтажников – 30 %.

3 Почасовая ставка водителя составляла 1,2 ставки от ставки механика по обслуживанию, при этом на местном рынке труда зарплата водителей составляет от 80 до 100 % от зарплаты в «Автосервисе». Текучесть среди водителей за последний год составила 50 %.

4 Административный персонал «Автосервиса» получает должностные оклады, устанавливаемые генеральным директором и пересматриваемые «по мере возможности». Текучесть административного персонала за последний год составила 5 %. В прошлом году руководство приняло решение арендовать спортивный клуб для отдыха административных работников.

5 Повышение заработной платы для административного персонала не всегда совпадает с установленными коэффициентами для производственного персонала.

6 В течение полугода в «Автосервисе» свободна вакансия должности начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад, равный 70 % от оклада генерального директора. Отбор проводил сам генеральный директор, отвергнув всех кандидатов.

Задание:

1 Разработайте организационную структуру компании «Автосервис», а также структуру персонала, занятого в ней.

2 Охарактеризуйте существующую систему мотивации на базе собранной И. П. Ивановой информации по следующим параметрам:

- конкурентоспособность на рынке труда;
- разнообразие методов стимулирования труда;
- применение адекватных ситуации методов.

3 Разработайте новую систему мотивации персонала для «Автосервиса» (включая материальные и нематериальные аспекты).

4 Разработайте рекомендации для И. П. Ивановой по вопросу заполнения вакансии начальника отдела продаж.

Задание 2. Интерактивная деятельность (подготовка кейса)

Разбор и подготовка решения по кейсу подразумевает развитие познавательных навыков учащихся, критического и творческого мышления, умения самостоятельно конструировать ход своих рассуждений. Опираясь на знания, полученные в ходе изучения основной и дополнительной литературы, учиться формулировать проблему.

От обучающегося требуется:

- определить методы и инструменты исследования ситуации;
 - из описания предложенной ситуации сформулировать проблему;
 - на основе сформулированной проблемы обозначить цель и задачи компании для её решения;
 - предложения для решения данных задач конкретные мероприятия;
 - оформление результата в виде подробного отчета (не более 7 страниц).
- Отчет должен быть оформлен следующим образом:
- титульный лист с номером кейса и его тематикой, фамилией и инициалами автора, указанием номера группы и курса;
 - текст в компьютерном наборе должен быть выполнен на странице формата А4, 14 кеглем, через полтора интервала.

Описание проблемы:

Новый генеральный директор компании, человек, аккуратный до педантизма. Аккуратность важна во всем, считает он, и зорко следит за тем, чтобы сотрудники компании следовали его положительному примеру. Правила, введенные директором, очень просты:

1 На рабочем столе сотрудника должен быть порядок – ручка, тетрадь и документ, с которым сотрудник работает в настоящий момент (это все, что может находиться на столе!).

2 На рабочем месте не должно быть чашек и тарелок – это придает офису неаккуратный вид, к тому же, всегда можно выпить чай или кофе на кухне.

3 Каждый сотрудник должен поддерживать чистоту и порядок в ящиках своего стола: в первом ящике следует хранить канцелярские принадлежности, во втором – бумаги, в третьем достаточно места для личных вещей.

4 Каждый сотрудник должен иметь «План» своей работы на день, и, как правило, директор самолично проверяет наличие такого плана.

Сотрудники недовольны такими переменами: организация праздников – яркий и динамичный процесс, он требует включенности на 100 % в течение 12, 14, 16-ти часового рабочего дня! Тетради, цветные стикеры, маркеры, чашки с недопитым кофе, черновики смет и рабочих программ, каталоги подарков – все эти предметы совершенно необходимы менеджеру проекта! И при такой нагрузке от них еще требуют «План»?!

Но давайте попробуем услышать директора: «Если у менеджера проекта нет порядка на столе, как у него может быть порядок в голове?» – спрашивает он.

Он утверждает: «Правильное планирование – вот залог успешного проекта. Менеджеру не следует себя вести как незадачливому лесорубу, который усердно машет тупым топором, а на предложение заточить топор отвечает «Мне некогда!» И в этом тоже есть смысл!

Вопрос: Может быть, загвоздка всего лишь в том, как проводятся перемены? Но как провести их эффективно? Ведь у директора впереди большие планы: прогрессивной современной компании следовало бы ввести единый дресс-код! Как бы Вы предложили решить эту ситуацию с использованием идеи маркетинга персонала?

3.2. Комплексные методы исследований в экономике и управлении

Задание 3. Кейс «Выбираем способы отбора и привлечения персонала»

Кейс содержит ситуацию, требующую решения.

При решении кейса обучающиеся должны:

- 1) определить методы и инструменты исследования ситуации;
- 2) проанализировать предложенную ситуацию, выделить проблему, факторы, влияющие на её решение, и дать им оценку;
- 3) сформулировать и предложить возможные решения ситуации, выбрать лучшее из них.

Письменное описание решения ситуации кейса должно состоять из следующих частей:

- 1) описательной, в которой необходимо выделить факторы, влияющие на решение ситуации, и дать им оценку;
- 2) мотивировочной, в которой следует сослаться на методiku(-и), позволяющую(-ие) решить задачу,
- 3) резолютивной, в которой обосновывается применение методiku(-и) и формулируется решение ситуации.

Характеристика организации 1:

Профиль деятельности: продовольственная розничная сеть

Численность персонала: более 50 тыс. человек

Срок работы на рынке: 12 лет

Общая ситуация:

Компания – крупный продовольственный ритейлер на российском рынке. Ее стратегическая цель – стать лидером в области розничной торговли продуктов питания и непродовольственных товаров первой необходимости. Главным способом достижения обозначенной цели является постоянное увеличение числа торговых точек по всей стране с поглощением мелких павильонов, ларьков, рынков. В связи с этим существует постоянная потребность в притоке трудовых ресурсов, однако потенциальные работники (молодежь) не спешат выбирать торговые точки данного ритейлера в качестве места работы по причине негативного имиджа компании. Ходят слухи, что руководство магазинов (администраторы) неуважительно относится к рядовому персоналу, оказывает на него моральное давление. Система штрафов за малейшие провинности, ненормированный рабочий день (порой приходится работать сверх смены бесплатно) обуславливают дефицит кадров в компании, особенно кассиров и продавцов. Потребность в таких сотрудниках достигает 80%, что даже выше, чем в среднем по отрасли.

Таким образом, перед службой персонала стоят задачи: обеспечить постоянный приток рядового персонала и обратить внимание высшего руководства на основную причину текучести кадров – неэффективный стиль управления руководителей среднего звена. Что делать в данной ситуации?

Характеристика организации 2:

Профиль деятельности: топливно-энергетическая компания (холдинг).

Численность персонала: 30 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 65 лет.

Общая ситуация:

Крупный промышленный холдинг со множеством подразделений по всей стране, стремящийся идти в ногу со временем, соответствовать жестким требованиям рынка. Сегодня на предприятии расширяется объем производства, труд становится все более интенсивным. Главная цель холдинга на среднесрочную перспективу – стать лидером отрасли. Возможность реализации этой цели руководство видит в том, чтобы по максимуму использовать достижения научно-технического прогресса. Очевидно, что внедрять инновации и работать с современным оборудованием под силу преимущественно молодым высококвалифицированным специалистам. Мысль о том, что за молодежью – будущее, возникла еще десять лет назад. Правда, тогда «омоложение» штатного состава происходило в основном по протекции, в связи с чем ключевые должности порой занимали люди, не соответствующие квалификационным требованиям. Зачастую эти сотрудники рассматривали работу в данной компании только как возможность приобрести некоторый опыт. В результате многие из них перешли работать в другие компании, а оставшиеся продолжают трудиться в холдинге, ожидая внутреннего продвижения, но не проявляя при этом заинтересованности в реализации его стратегии.

Сегодня возникла острая необходимость заменить «прежнюю молодежь» и привлечь в компанию новых грамотных и активных специалистов, которые проявляли бы приверженность компании, были готовы связать с ней свою профессиональную деятельность, как минимум, на 7–10 лет. Рассматривая кандидатуры состоявшихся специалистов, руководство компании готово и само возвращать высококвалифицированные кадры.

Задание: Необходимо выбрать оптимальные для каждой ситуации методы привлечения и отбора персонала и обосновать решение.

Задание 4. Анализ движения рабочей силы

Имеются следующие данные о движении рабочей силы по предприятию за исследуемый период.

Таблица 3.1

Движение рабочей силы

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Абсолютное изменение (+,-)
Численность промышленно-производственного персонала на начало года, чел.	160		
Принято на работу, чел.	40	45	
Выбыло – всего, чел.	10	15	
В том числе			
– по собственному желанию	5	6	
– уволено за нарушение трудовой дисциплины	2	1	

Численность персонала на конец года, чел.			
Среднесписочная численность персонала, чел.			
Коэффициент оборота по приему работников			
Коэффициент оборота по выбытию работников			
Коэффициент текучести кадров			

Произведите анализ движения рабочей силы.

Для этого необходимо:

1 Рассчитать недостающие показатели таблицы.

2 Рассчитать абсолютные и относительные показатели динамики показателей рабочей силы.

Сделайте выводы.

Задание 5. Анализ качественного состава трудовых ресурсов по уровню квалификации

На основании нижеприведенных данных по организации проанализируйте качественный состав трудовых ресурсов по уровню квалификации.

Таблица 3.2

Качественный состав ресурсов по уровню квалификации

Показатели	Тарифный разряд						Итого
	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	7	8
Отработано человеко-часов:							
– по тарифным разрядам рабочих	1000	1450	500	200	600	693	
– по тарифным разрядам работников	1004	1390	500	240	750	860	

Необходимо при использовании формулы средней арифметической взвешенной рассчитать:

- средний тарифный разряд рабочих,
- средний тарифный разряд работников.

Сделайте вывод о том, в какой мере выполненная работа соответствует разрядности рабочих и обеспечивает повышение их квалификации.

Задание 6. Факторный анализ фонда рабочего времени предприятия

На основании данных методом абсолютных разниц произведите факторный анализ фонда рабочего времени предприятия. Сделайте выводы.

Показатели фонда рабочего времени предприятия

Показатели	Базисный период	Отчетный период
Среднесписочная численность работников, чел. (ЧР)	81	79
Количество дней, отработанных 1 работником за год, дни (Д)	228	241
Средняя продолжительность рабочего дня, часов (П)	7,8	8
Фонд рабочего времени, чел. часов. (ФРВ)	?	?

Рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Задание 7. Ситуации для принятия управленческих решений

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуация 2. Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

А. Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

Б. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

В. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

Г. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Ситуация 3. Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные. Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б. Потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании.

Задание 8. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

Сотрудница одной из российских компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась. Выполняла большой объем работы, «крутилась», забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла: моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто ругал, никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать как все – кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня... Мне что, больше всех надо?».

Какую основную ошибку допускал руководитель, учитывая положения концепции ожиданий? Что бы вы посоветовали сделать этому руководителю, чтобы способствовать повышению мотивации своей сотрудницы?

Задание 9. Использование специальных методов исследования (подготовка кейса)

Кейс содержит ситуации, требующие решения на основе использования нормативно-правовых источников и учебной литературы.

При решении кейсов студенты должны:

1) проанализировать предложенную ситуацию, выделить значимые детали, влияющие на её решение, и дать им оценку;

2) сформулировать и предложить возможные решения ситуации, выбрать лучшее из них.

В результате поглощения старейший российский машиностроительный завод был приобретен новыми собственниками и вошел в состав крупного промышленного холдинга. На предприятие был назначен новый Генеральный директор, которому предстояло в короткие сроки решить целый ряд стратегических задач: обеспечить повышение эффективности операционного бизнеса, навести порядок в области системы управления и учета, повысить прозрачность бизнеса и подготовить предприятие к включению в контур консолидации холдинга перед выходом на IPO.

В качестве одного из первых шагов на пути достижения этих целей Генеральный директор решил заняться снижением затрат на оплату труда персонала. Перед своим Заместителем по кадровой политике он поставил ответственную задачу: подготовить предложение по оптимизации фонда оплаты труда (ФОТ) на всех уровнях: от менеджмента компании до рабочих на производстве.

После тщательной проработки вопроса с привлечением внутренних экспертов компании Заместитель гендиректора по кадрам предложил реализовать следующую программу действий, направленную на снижение ФОТ: Во-первых, все сотрудники предприятия (по согласованию с их непосредственными руководителями) были разделены на несколько иерархических уровней. Во-вторых, был приобретен обзор рынка труда, на основании которого для каждого из уровней был уставлен определенный диапазон должностных окладов. В-третьих, размеры премий, которые получают сотрудники, были строго привязаны к результатам их труда. Оценка результативности каждого сотрудника, включая рабочих, была возложена на их непосредственных руководителей. Предложения Заместителя гендиректора по кадрам сначала обсуждались на Правлении предприятия, а после на Совете Директоров. В обоих случаях предлагаемая программа встретила массу вопросов и возражений, многие менеджеры горячо высказывались против планируемых нововведений, однако Генеральный директор был уверен в необходимости реформ и настоял на утверждении новой системы оплаты труда. (Тем более что на ее разработку было потрачено немало времени, а новые собственники завода требовали финансовых результатов и скорейшего решения поставленных перед Генеральным директором стратегических задач).

Прошло полгода с момента внедрения на предприятии новых методов оплаты труда, и Генеральный директор запросил у своего Заместителя по кадрам отчет о полученных результатах. Данные из отчета стали для него неприятным сюрпризом. За последние 6 месяцев с завода уволилась целая группа ключевых ведущих специалистов и младших менеджеров. Общий психологический климат в коллективе также заметно ухудшился: люди жаловались на несправедливость менеджеров в оценке их результатов и постоянное изменение требований к их работе. Но самым удивительным для Генерального директора стало то, что общие расходы на оплату труда на предприятии за истекшие полгода не только не сократились, но даже незначительно возросли!

Внимательно изучив структуру затрат на персонал, генеральный директор увидел, что с момента старта проекта она существенно изменилась. Если раньше львиную долю расходов составляли фиксированные выплаты – зарплаты и надбавки, а премия являлась незначительной частью дохода сотрудников, то в результате внедрения новой системы премирования и соотношения базовых окладов с рынком труда соотношение постоянной и переменной части дохода для большинства категорий персонала изменилось до уровня: 60% – оклад, 40% – премия. Причем премию получали практически все сотрудники предприятия.

Генеральный директор собрал экстренное совещание, на котором потребовал объяснений сложившейся ситуации у службы персонала и руководителей подразделений. На совещании многие менеджеры впрямую признались, что в

ходе реформы оплаты труда они сознательно начали завышать сотрудникам премии, чтобы сохранить их доходы на прежнем уровне и не вступать в споры относительно того, кто как работал и сколько получил. Тем самым они стремились удерживать наиболее ценные кадры, что, впрочем, тоже удавалось далеко не всегда. Собрание закончилось взаимными обвинениями менеджеров и специалистов по кадрам и поставило в тупик Генерального директора предприятия.

Задание. Выскажите свое мнение, в чем состоят причины неуспеха внедрения на заводе новой системы мотивации. Какую программу оптимизации оплаты труда Вы бы предложили на месте Заместителя гендиректора по кадрам, получив аналогичное поручение? Какие меры можно предпринять в сложившейся ситуации, чтобы получить заметный позитивный эффект в течение ближайших трех месяцев?

3.3. Функционально-целевой анализ в диагностике экономики и управления

Задание 10. Проанализируйте ситуацию и дайте ответы на вопросы.

Провести экспертную оценку влияния факторов макросреды и органов государственного и муниципального управления на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и организации

Таблица 3.4

Экспертная оценка влияния факторов макросреды и органов государственного и муниципального управления на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и организации

1 Факторы влияния макросреды	Регион	Организация
А	1	2
1.1 Демографическая компонента		
1.2 Изменение возраста населения и колебания рождаемости		
1.3 Политическая и законодательная компонента		
1.4 Государственные органы		
1.5 Законотворчество местных органов управление		
1.6 Технологическая компонента		
1.7 Технологические инновации		
1.8 Технологические стандарты		
1.9 Бизнес-цикл		
1.10 Уровень дохода		
1.11 Уровень инфляции		
ИТОГО		
2 Факторы влияния органов государственного и муниципального управления	Регион	Организация
2.1 Учет мнения населения		
2.2 Политическая стабильность		
2.3 Эффективность работы правительства		

2.4 Качество законодательства		
2.5 Верховенство закона		
2.6 Сдерживание коррупции		
ИТОГО		

Пояснения к факторам, перечисленным в табл. 3.4:

1.1 Демографические изменения имеют значительный эффект на то, какие продукты компания будет производить, какой сервис предоставлять, какие рынки и каких покупателей обслуживать.

1.2 Изменение в среднем возрасте населения означает существенное изменение структуры общества по возрасту. Падение или рост рождаемости - это угроза для одних сфер деятельности и благо для других. Например, постоянный или снижающийся уровень рождаемости может привести к увеличению среднего возраста населения. Это скажется на появлении большего спроса на услуги для пожилых людей.

1.3 Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изменения в политической ситуации или законодательстве также могут являться значительным фактором, влияющим на то, как компания будет работать в дальнейшем.

1.4 Применительно к государственным органам, компании должны отслеживать, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. Законы, принимающиеся на государственном уровне относительно деятельности конкретной отрасли, затрагивают операционную деятельность таких отраслей в конкретной стране или регионе. Такие изменения могут как сказаться и положительно на деятельности компании, так и сделать среду более враждебной. Например, дерегуляция таких отраслей как авиа – и телефонных компаний в США, банковской инфраструктуры, позволила большому количеству новых компаний войти на рынок, в то время, как компании-монополии утратили доминирование на рынке.

1.5 При изучении правовой компоненты макроокружения стратегическое управление интересуется степенью правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля за деятельностью правовой системы общества. Очень важными являются выяснение степени обязательности действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на все организации или же существуют исключения из правил, и, наконец, уяснение то-

го, насколько неотвратимо применение санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.

1.6 Анализ данной компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

1.7 Создание новых продуктов, процессов, или усовершенствование старых – все это относится к категории инноваций. Компания должна отслеживать технологические инновации по двум причинам. Первая, это отслеживание технологий, напрямую соотносящихся к ее бизнесу с целью поддерживать конкурентоспособность на рынке. В этом случае использование инноваций дает компании конкурентные преимущества. Второй случай, это отслеживание технологических трендов в отраслях, которые могут быть и не связаны напрямую с деятельностью компании. Например, мировые производители фотоаппаратов и другой фотопродукции должны быть обеспокоены техническим прорывом в области цифровых технологий. В данном случае, цифровая технология позволяет производить цифровые фотоаппараты, обладающие большими возможностями по сравнению с обычными фотокамерами.

1.8 Эволюционные преобразования в области технологии объективно предопределили эволюцию в области стандартизации. Последовательная и непрерывная интернационализация производств, выход большого количества компаний, корпораций и фирм на зарубежные рынки сбыта способствовали разработке соответствующих нормативных документов и стандартов, касающихся качества продукции.

1.9 Теория бизнес-цикла говорит о том, что существует определенный цикл экономической активности, состоящий из таких стадий как процветание, упадок и восстановление. Эти стадии бизнес цикла влияют на работу компании, количество нанятых и уволенных работников и потребительские желания клиентов. В период процветания уровень ВВП растет и компаниям предоставляется возможность инвестировать в новые производственные мощности, в разработки продуктов, создавать новые рабочие места. Во время стадии упадка, производство замедляется и денег для инвестирования становится меньше. Компании может урезать текущие расходы, сократить найм или сократить штат. Потребители в этот период склонны покупать более дешевые товары. Период восстановления обозначается как переходная стадия между двумя вышеназванными.

1.10 Средний уровень дохода населения стран, в которых компания осуществляет свою деятельность, еще один фактор, составляющий экономическую компоненту. Если уровень дохода населения или группы потребителей падает, это означает, что компании нужно искать методы удержания доли рынка за счет существующих средств, начинать обслуживать новый сегмент или принять другое соответствующее решение.

1.11 Уровень инфляции также входит в экономическую составляющую, которая влияет на деятельность компании. Во время инфляции покупательская способность денег падает, что также вынуждает компанию находить пути для дальнейшего оперирования на рынке. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может считать желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем.

2.1 Учитываются показатели, измеряющие различные аспекты политических процессов, гражданских свобод и политических прав. Показатели этой категории измеряют степень возможности участия граждан в выборе правительства и других органы власти, степень независимости прессы, оценку уровня свободы слова, свободы объединений, других гражданских свобод.

2.2 Учитываются показатели, измеряющие стабильность государственных институтов, вероятность резких перемен.

2.3 Учитываются показатели, измеряющие качество государственных услуг, качество разработки и реализации внутренней государственной политики, уровень доверия к внутренней политике, проводимой правительством, качество функционирования государственного аппарата и работы государственных служащих, их компетенцию, степень их независимости от политического давления и так далее.

2.4 Учитываются показатели, измеряющие способность правительства формулировать и реализовывать рациональную политику и правовые акты, которые допускают развитие государственного и частного сектора и способствуют развитию. С его помощью фиксируются меры, противоречащие рыночной экономике, такие как неадекватный контроль уровня цен и банковской сферы, чрезмерное регулирование развития бизнеса, торговых отношений и так далее.

2.5 Учитываются показатели, измеряющие степень уверенности различных субъектов в установленных законодательных нормах, а также соблюдения ими этих норм, в частности, эффективность и предсказуемость законодательной системы, уровень преступности и отношение граждан к преступлению, отношение к исполнению контрактных обязательств, эффективность работы полиции, судов и так далее.

2.6 Учитываются показатели, измеряющие восприятие коррупции в обществе (коррупция понимается как использование общественной власти с целью извлечения частной выгоды), степень использования государственной власти в корыстных целях, существование коррупции на высоком политическом уровне, степень участия элит в коррупции, влияние коррупции на развитие экономики и так далее.

Задание 11. Проведение функционального бенчмаркинга.

Для заполнения табл. 3.5 по указанным критериям определить степень эффективности системы управления персоналом по результатам опроса сотрудников организации. При этом заполняется матрица балльных оценок критериев эффективности системы управления персоналом, данных экспертами (сотрудниками выбранной самостоятельно организации) (табл. 3.6). Использу-

ется шкала от 0 до 5 баллов (5 баллов – наивысшая оценка критерия эффективности, 0 – критерий не эффективен). В строке таблицы «Итого, R» проставляется сумма баллов по колонке. В строке «Ранг» необходимо проранжировать критерии цифрами от 1 (наивысший ранг) до 8.

Таблица 3.5

Степень эффективности системы управления персоналом

Критерии эффективности	Бенчмаркинг	Итоговый балл R (из таблицы 4.6)
1 Психологические		
1.1 Удовлетворенность качеством труда		
1.2 Мотивированность персонала		
1.3 Самооценка коллектива		
1.4 Авторитетность руководства		
2 Непсихологические (эффективность трудового коллектива)		
2.1 Качество		
2.2 Инновационность		
2.3 Производительность		
2.4 Прибыльность		

Таблица 3.6

Матрица балльных оценок критериев эффективности системы управления персоналом, данных экспертами (сотрудниками организации)

ФИО	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4
Итого, R								
Ранг								

Выбирается критерий с наименьшим рангом («проблемный» критерий) и проводится функциональный бенчмаркинг, результаты которого сводятся в табл. 3.7

Результаты сбор информации по системе управления персоналом организации.

Таблица 3.7

Результаты функционального бенчмаркинга

«Проблемный» критерий (из таблицы Д.1)	Лучшее решение (организация, технология) в системе управления персоналом организации
...	

Для заполнения табл. 3.8 необходимо по научной, учебной литературе или на официальных сайтах ведущих отечественных или зарубежных компаний, а также опираясь на собственный опыт, выявить и предложить лучшее решение (организацию, технологию) в системе управления персоналом, которое будет способствовать повышению эффективности «проблемного» критерия

Таблица 3.8

Результаты сбора информации по функциональному бенчмаркингу

Источник	Библиографическое описание, краткая аннотация	Организация, имеющая лучшее решение «проблемного» критерия
Монография		
Статья в периодическом издании (из журналов, рекомендованных ВАК)		
Тезисы докладов международных, региональных конференций		
Ресурсы Интернет		

3.4. Программа и план исследования. Формы и факторы организации исследования

Задание 12. Интуитивное решение, программа научного исследования

Насилие безнравственно в этическом плане. Но на практике часто приходится его применять. Определите, в каком случае вы оправдаете применение насильственных действий:

- 1) для обуздания преступности;
- 2) при проведении полезных реформ;
- 3) для завоевания и удержания власти;
- 4) для отпора внешнему врагу;
- 5) в целях воспитания.

Означает ли оправдание насилия его моральное одобрение, т.е. наделение качеством добра?

Ответьте на вопросы и составьте программу научного исследования с целью определения случаев оправдания насильственных действий в бытовой и производственной сфере, частоту их применения и отношение к насильственным действиям населения.

*Задание 13. Качественные методы исследования,
программа исследования корпоративной культуры*

Глубинное интервью используется обычно как средство установления контакта с персоналом организации и сбора качественной информации, которую практически невозможно получить ни из документов, ни методом анкетирования. Это мнение сотрудников о компании, ее ресурсах и трудностях в развитии; уровень мотивации; предложения по совершенствованию работы, внутренние конфликты, неформальные связи и информация частного характера. Опишите по приведенной ниже схеме любую из известных Вам организаций.

1 вопрос: Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?

2 вопрос: Ключевые стратегические ценности компании:

а) какие представления лежат в основе сложившейся в организации практики управления?

б) что самое важное в этом деле?

в) как это проявляется в работе компании?

3 вопрос: Организационные символы:

а) существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только членам вашей организации?

б) «герои» организации: люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?

4 вопрос: Правила и традиции:

а) каких правил и традиций придерживаются члены организации в работе и при проведении досуга?

б) какие события отмечаются в вашей организации?

5 вопрос: Организационные ценности:

а) что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение?

б) какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?

Задание: составьте план и программу исследования организационной культуры любой известной вам организации, определите гипотезу, проблему, цель, задачи исследования, сроки и исполнителей.

Задание 14. Проанализируйте ситуацию и дайте ответы на вопросы.

Журналист пишет: «Однажды, совсем случайно, мне на глаза попала интересная статья в газете под названием «42 дня под водой или человек-амфибия». В ней рассказывалось о редкой профессии водолаза, о том, как она опасна, но очень полезна для общества. Это оказались работники Общества с ограниченной ответственностью «Водолаз». Общество является единственным и уникальным предприятием, занимающимся обследованием и техническим обслуживанием подводных переходов и водозаборных сооружений, а также подводной видеосъемкой объектов гидротехнических сооружений с записью на видео пленку.

Я позвонила по телефону в ООО «Водолаз», трубку взял директор предприятия, представившись, я спросила у него, сможет ли он со мной встретиться и рассказать мне про свою организацию. На что он ответил, что у него свободно время в пятницу в 15 часов, и он с удовольствием расскажет о ООО «Водолаз».

В назначенное время я приехала в организацию и была удивлена обстановкой внутри него. Это была небольшая конторка, состоящая из трех комнат, двери которых были открыты и почти никого не было на работе. Пригласив в свой кабинет, директор ООО «Водолаз» рассказал мне, что на предприятии работают всего 10 человек, 6 из которых сейчас находятся на объекте: 3 водолаза, которые прошли обучение в специальной школе, береговой рабочий, главный инженер и водитель. Коллектив ООО «Водолаз» очень дружный и сплоченный, конфликты возникают редко, но если и случаются, то быстро находится компромисс и в конце рабочего дня, когда все члены коллектива пьют чай за одним столом, обсуждая прошедший день, уже никто ни на кого не держит обиду. Общение между руководством и подчиненными открыто и насыщено: часто всем коллективом выезжают на природу, устраивают корпоративные вечеринки. ООО «Водолаз» проводит работы не только в г. Ростове-на-Дону и по области, но и имеются заказчики по России. А это приводит к многочисленным командировкам почти всем коллективом, где все время люди проводят вместе. В Ростове-на-Дону остается лишь небольшая группа, которой полностью доверяется руководство компанией. Молодые сотрудники проходят обучение в высших учебных заведениях, на них возлагаются большие надежды. Исключительно все сотрудники предприятия заслуживают добрых, похвальных слов в свой адрес за многолетний бескорыстный, честный и добросовестный труд, – убежден директор предприятия.

Я не удержалась и задала вопрос: «А не нужны ли вам новые сотрудники?» На что мне ответили, что нужное количество персонала уже имеется, да и набор проводится среди знакомых, так как иначе сколотить такую слаженную, дружную и целеустремленную команду очень трудно.

Попрощавшись с директором, я покинула ООО «Водолаз» с чувством зависти к сотрудникам такого коллектива. Ведь от того, насколько благоприятна атмосфера, в которой ты работаешь, зависит очень многое.»

Вопросы:

1 Как вы считаете, к какому типу организационной культуры можно отнести ООО «Водолаз»?

2 Назовите, какие ценности являются наиболее важными для ООО «Водолаз»?

3 Какой стиль управления используется в данной организации?

4 По вашему мнению, культура ООО «Водолаз» ориентирована больше на индивидуализм или коллективизм?

5 Есть ли в этой организации субкультуры?

6 Существующий социально-психологический климат в данной организации способствует ее дальнейшему развитию?

7 Как вы считаете, какая организационная культура нужна ООО «Водолаз»? Предложите пути ее создания (пути изменения прежней).

4 КОНТРОЛЬНЫЕ И ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

4.1 Тестовые задания

1. Модель – это ...

- а) аналог (образ) оригинала, но построенный средствами и методами отличными от оригинала;
- б) качественный анализ и интуитивное представление объектов, задач, явлений, процессов экономической системы и ее параметров;
- в) копия оригинала.

2. Экономико-математическая модель – это ...

- а) математическое представление экономической системы (объектов, задачи, явлений, процессов и т. п.);
- б) качественный анализ и интуитивное представление объектов, задач, явлений, процессов экономической системы и ее параметров;
- в) эвристическое описание экономической системы (объектов, задачи, явлений, процессов и т. п.).

3. Метод – это ...

- а) подходы, пути и способы постановки и решения той или иной задачи в различных областях человеческой деятельности;
- б) описание особенностей задачи (проблемы) и условий ее решения;
- в) требования к условиям решения той или иной задачи.

4. В задачах линейного программирования решаемых симплекс-методом искомые переменные должны быть ...

- а) неотрицательными;
- б) положительными;
- в) свободными от ограничений;
- г) любыми.

5. Симплексный метод решения задач линейного программирования включает ...

- а) определение одного из допустимых базисных решений поставленной задачи (опорного плана);
- б) определение правила перехода к не худшему решению;
- в) проверку оптимальности найденного решения;
- г) определение одного из допустимых базисных решений поставленной задачи (опорного плана), определение правила перехода к не худшему решению, проверка оптимальности найденного решения.

6. Существуют различные методы исследования (подчеркните правильные ответы):

- а) эмпирические;
- б) общие;

- в) лабораторные;
- г) теоретические;
- д) специфические
- е) прикладные.

7. Правильное, адекватное отражение предметов и явлений действительности, воспроизводящее их так, как они существуют вне и независимо от сознания.

Подберите необходимое слово, чтобы получить верное утверждение ...

- а) истина;
- б) аспект;
- в) гипотеза;
- г) верификация;
- д) закон;
- е) рефлексия.

8. Слово «метод» происходит от греческого «methodos», что означает (подчеркните правильный ответ) ...

- а) путь исследования, теория, учение;
- б) эссенциальность, объективная истинность;
- в) решение определённой задачи.

9. Подберите необходимое слово или словосочетание, чтобы получить верное утверждение: ... – это способ применения старого знания для получения нового знания является орудием получения научных фактов ...

- а) методика исследования;
- б) методология научного познания;
- в) метаязык, язык, средствами которого описываются свойства другого языка;
- г) методология исследования;
- д) метод исследования.

10. Современная наука - это совокупность отдельных научных отраслей, которые классифицируются по разным основаниям. Науки бывают:

- а) фундаментальные;
- б) эмпирические;
- в) теоретические;
- г) специфические;
- д) прикладные;
- е) неточные.

11. Метод исследования и способ рассуждения, в котором общий вывод строится на основе частных посылок, это (подчеркните правильный ответ):

- а) интуиция;
- б) анализ;

- в) идея;
- г) индукция;
- д) дедукция;
- е) изобретение.

12. Имманентное - понятие, означающее то или иное свойство, ... присущее предмету или явлению.

Подберите правильное значение пропущенного слова ...

- а) логически;
- б) всегда;
- в) внутренне;
- г) иногда;
- д) косвенно;
- е) внешне.

13. В практике научного предвидения существуют различные методы оценки будущего состояния объекта. Их объединяют в три основные группы ...

- а) экстраполяция, экспертная оценка, моделирование;
- б) наблюдение, сравнение, эксперимент;
- в) абстрагирование, анализ, индукция;
- г) экстраполяция, дедукция, моделирование;
- д) интерполяция, индукция, дедукция;
- е) экстраполяция, интерполяция, моделирование.

14. Синонимом научного исследования и методом исследования путем разложения целого предмета на составные части является ...

- а) синтез;
- б) дефрагментация;
- в) абстрагирование;
- г) формализация;
- д) детализация;
- е) анализ.

15. Аксиома - положение, принимаемое без логического ... в силу непосредственной убедительности; истинное исходное положение теории.

Подберите правильное значение пропущенного слова ...

- а) доказательства;
- б) анализа;
- в) вывода;
- г) определения;
- д) предположения;
- е) рассуждения.

16. Основным, исходным положением какой-либо теории, учения, науки, мировоззрения является ...

- а) синтез;
- б) анализ;
- в) принцип;
- г) аспект;
- д) гипотеза;
- е) проблема.

17. Всякая наука основана на фактах. Способы получения этих фактов называются ...

- а) закономерностями научного процесса;
- б) методами научного исследования;
- в) методами научного познания;
- г) эмпирическими методами;
- д) социометрическим экспериментом;
- е) научно-теоретическим мышлением.

18. Методология научного познания - это ...

- а) система взглядов на что-либо;
- б) система конкретных приемов или способов осуществления какого-либо исследования;
- в) способ применения старого знания для получения нового знания;
- г) учение о принципах, формах и способах научно-исследовательской деятельности;
- д) разработка плана проведения научных работ;
- е) учение об основах научно-исследовательской деятельности.

19. Правильное, адекватное отражение предметов и явлений действительности, воспроизводящее их так, как они существуют вне зависимости от сознания, называется ...

- а) категорией;
- б) теорией;
- в) истиной;
- г) идеализацией;
- д) гипотезой;
- е) концепцией.

20. Научное предположение, выдвигаемое для объяснений каких-либо явлений – это ...

- а) верификация;
- б) теория;
- в) аналогия;
- г) гипотеза;
- д) антитеза;
- е) доказательство.

21. Особым видом экспериментального исследования, представляющего собой специальное задание с учетом времени его выполнения является ...

- а) анализ;
- б) эксперимент;
- в) тест;
- г) концепция;
- д) синтез;
- е) абстракция.

22. Существуют различные методы исследования. Такие методы, как индукция, дедукция, аналогия, синтез, анализ, абстрагирование, сравнение относятся к ... методам.

Подберите пропущенное слово ...

- а) специфическим;
- б) всеобъемлющим;
- в) общим;
- г) гуманитарным;
- д) частным;
- е) общеизвестным.

23. Научный метод служит получению и обоснованию объективного знания. Характер метода определяется многими факторами. Определите факторы, влияющие на характер метода:

- а) предмет исследования;
- б) степень общности поставленных задач;
- в) накопленный опыт;
- г) уровень развития научного знания;
- д) уровень поставленных задач;
- е) существующие исследования.

24. Существуют различные методы исследования: общие и специфические, практические и логические, эмпирические и теоретические и т.д. Такие методы, как научное наблюдение, эксперимент, формализация, идеализация относятся к методам ...

- а) специфическим;
- б) техническим;
- в) общим;
- г) гуманитарным;
- д) частным;
- е) логическим.

25. Важнейшим из научных методов, используемых при обосновании знаний, является опровержение. Опровержение тезиса с помощью установления ложности вытекающих из него следствий называется

- а) сведением к абсурду;

- б) подтверждением гипотез;
- в) антитезой;
- г) противоречием;
- д) отсутствием аргументов;
- е) доказательством антитезиса.

26. Наблюдение – это ...

- а) исследование каких-либо процессов, явлений, систем путем построения и изучения моделей;
- б) умозаключение от частного к общему (к некоторой гипотезе) мысленное отвлечение от несущественных частных свойств и связей объекта с целью выделения существенных признаков;
- в) совокупность приемов и закономерностей расчленения (мысленного или реального) предмета исследования на составляющие его части;
- г) нет правильного ответа;
- д) совокупность приемов и закономерностей соединения отдельных частей объекта в единое целое;
- е) выведение из общих положений определенных следствий, частных выводов (от общего к частному).

27. Научное исследование – это ...

- а) изучение причинно-следственных связей, возникающих в реальной действительности;
- б) система регулятивных принципов практической или теоретической деятельности человека;
- в) совокупность принципов системного анализа;
- г) познавательная деятельность ученого, в процессе которой вырабатывается объективное знание об изучаемом явлении или процессе;
- д) познавательная деятельность ученого, в процессе которой вырабатывается субъективное знание об изучаемом явлении или процессе.

28. Абстрагирование – это:

- а) нет правильного ответа;
- б) совокупность приемов и закономерностей расчленения (мысленного или реального) предмета исследования на составляющие его части;
- в) выведение из общих положений определенных следствий, частных выводов (от общего к частному);
- г) совокупность приемов и закономерностей соединения отдельных частей объекта в единое целое;
- д) мысленное отвлечение от несущественных частных свойств и связей объекта с целью выделения существенных признаков;
- е) умозаключение от частного к общему (к некоторой гипотезе);
- ж) исследование каких-либо процессов, явлений, систем путем построения и изучения моделей.

29. Синтез – это ...

- а) умозаключение от частного к общему (к некоторой гипотезе);
- б) совокупность приемов и закономерностей расчленения (мысленного или реального) предмета исследования на составляющие его части;
- в) совокупность приемов и закономерностей соединения отдельных частей объекта в единое целое;
- г) исследование каких-либо процессов, явлений, систем путем построения и изучения моделей;
- д) выведение из общих положений определенных следствий, частных выводов (от общего к частному).

30. К методам теоретического исследования относят:

- а) формализация, идеализация, восхождение от абстрактного к конкретному, аксиоматический метод;
- б) анализ и синтез, дедукция и индукция, абстрагирование, моделирование, эксперимент, анализ и синтез, сравнение, примитивизация;
- в) аксиоматический метод, эксперимент, измерение, наблюдение, сравнение;
- г) сравнение, абстрагирование, наблюдение, идеализация;
- д) формализация, идеализация, наблюдение, абстрагирование, моделирование.

31. Индукция – это ...

- а) совокупность приемов и закономерностей соединения отдельных частей объекта в единое целое;
- б) выведение из общих положений определенных следствий, частных выводов (от общего к частному);
- в) умозаключение от частного к общему (к некоторой гипотезе);
- г) совокупность приемов и закономерностей расчленения (мысленного или реального) предмета исследования на составляющие его части;
- д) мысленное отвлечение от несущественных частных свойств и связей объекта с целью выделения существенных признаков;
- е) исследование каких-либо процессов, явлений, систем путем построения и изучения моделей.

32. Анализ – это ...

- а) совокупность приемов и закономерностей соединения отдельных частей объекта в единое целое;
- б) совокупность приемов и закономерностей расчленения (мысленного или реального) предмета исследования на составляющие его части;
- в) умозаключение от частного к общему (к некоторой гипотезе);
- г) мысленное отвлечение от несущественных частных свойств и связей объекта с целью выделения существенных признаков;
- д) исследование каких-либо процессов, явлений, систем путем построения и изучения моделей;

е) выводение из общих положений определенных следствий, частных выводов (от общего к частному).

4.2 Примерный перечень вопросов для контроля знаний

- 1 Понятие исследования как познавательной деятельности
- 2 Сущность и особенности метода «дерева целей»
- 3 Основные характеристики исследования.
- 4 Цели, задачи, объект и предмет исследования
- 5 Сущность и особенности SWOT-анализа
- 6 Функциональная роль и задачи исследования в развитии систем управления
- 7 Сущность и особенности метода «мозговой штурм»
- 8 Научная гипотеза, ее сущность и роль в исследовании
- 9 Сущность, особенности и критерии метода сценариев
- 10 Сущность и особенности процессного подхода к исследованию
- 11 Требования и процедура проведения метода «Дельфи»
- 12 Сущность и особенности функционального подхода к исследованию
- 13 Методология исследования управленческих ситуаций
- 14 Сущность и особенности комплексного подхода к исследованию
- 15 Общенаучные методы исследования ситуаций
- 16 Системный подход и его основные принципы
- 17 Статистические методы анализа
- 18 Социологическое исследование системы управления и экономики: цели, задачи, классификация
- 19 Методы экономического анализа в управлении
- 20 Сущность и основные положения метода наблюдения
- 21 Методы и инструменты принятия управленческих решений
- 22 Понятие и роль бенчмаркинга
- 23 Инструменты бенчмаркинга в управлении персоналом
- 24 Воздействие макроэкономической среды на формирование и развитие трудовых ресурсов
- 25 Инструменты исследования мотивации
- 26 Инструментальное моделирование качеств специалиста аппарата управления
- 27 Методы анализа организационной системы управления
- 28 Моделирование многокритериальных задач в управлении персоналом
- 29 Линейное программирование как инструмент исследования
- 30 Эвристическая оценка объектов и явлений

4.3 Краткие методические указания по выполнению курсовой работы

Курсовая работа по дисциплине является индивидуальной, самостоятельно выполненной работой обучающегося. Преподаватель – руководитель работы (консультант) призван помочь ему выбрать тему и выполнить исследование на высоком уровне.

Курсовая работа выполняется с целью:

- расширения знаний по определенному разделу дисциплины;
- систематизации знаний по смежным дисциплинам;
- выработки у обучающегося навыков научно–исследовательской работы;
- обучения методам аналитической и проектной работы в области управления персоналом.

Для успешного выполнения курсовой работы обучающемуся необходимо:

- иметь знания в области управления персоналом, планирования, технологии и экономики труда, проблем развития управления определенными объектами и подсистемами и руководствоваться ими при решении задач курсовой работы;
- уметь использовать современные компьютерные технологии в процессе выполнения исследований и оформления курсовой работы;
- стремиться к оказанию помощи организациям, применительно к которым разрабатывается курсовая работа, путем достижения в процессе оргпроектирования реальных практических результатов, подготовленных к использованию в системе управления персоналом в организациях;
- свободно ориентироваться при подборе различных источников информации и уметь работать со специальной литературой;
- уметь логично и научно обоснованно формулировать теоретические и практические рекомендации, результаты анализа, проектные решения и мероприятия по их внедрению;
- квалифицированно оформлять графический материал, иллюстрирующий содержание курсовой работы.

В процессе подготовки курсовой работы студент должен приобрести и закрепить навыки:

- работы со специальной литературой фундаментального и прикладного характера;
- систематизации, обобщения и анализа фактического материала по проблемам управления персоналом организации;
- обоснования выводов и предложений по совершенствованию технологий управления персоналом.

Выполнение курсовой работы предполагает консультационную помощь со стороны преподавателя и творческое развитие студентом темы и разделов курсовой работы.

Курсовая работа выполняется и защищается в сроки, определенные учебным графиком.

Содержание основных разделов курсовой работы.

Курсовая работа должен включать: введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложения.

Предлагаемая тематика курсовой работы, приведенная в приложении А охватывает широкий круг вопросов. Поэтому структура каждой работы должна уточняться студентом совместно с руководителем исходя из интересов студента, степени проработанности данной темы в литературе, наличия информации и

т. п. Однако, в большинстве случаев курсовая работа имеет свою типовую структуру (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Типовая структура курсовой работы

№ п.п.	Наименование раздела курсовой работы	Примерное количество страниц
	Введение	1–2
1.	Теоретическая часть	7–10
2.	Аналитическая часть	10–13
3.	Проектная часть	10–12
	Заключение	2–3
	Итого	30–40
	Список используемых источников	2–3
	Приложения	

Указанные выше основные разделы курсовой работы должны иметь определенное внутреннее содержание. Требования к этому содержанию приведены ниже.

При изложении материала особое внимание стоит обратить на взаимосвязь глав, в конце каждой главы необходимо делать выводы, подтверждающие решение каждой из задач, поставленных во введении курсовой работы.

Введение

Введение должно содержать оценку современного состояния решаемой научно-практической проблемы, основание и исходные данные для разработки темы. Введение предполагает описание ситуации, которая побудила приступить к исследованию данной темы.

Введение содержит:

- четкое и краткое обоснование темы исследования, ее актуальность и новизну;
- степень разработанности проблемы исследования на современном этапе;
- объект исследования;
- предмет исследования;
- цель работы;
- задачи исследования;
- методы исследования;
- возможная научная новизна исследования;
- практическую значимость исследования;
- сведения об апробации работы, область применения.

Данный раздел как правило основательно перерабатывается после окончания работы над курсовым исследованием

1. Теоретическая часть

Теоретическая часть курсовой работы должна иметь свое название. В этом разделе необходимо:

- дать характеристику степени проработанности проблемы в литературных источниках (монографиях, журнальных и газетных статьях, материалах

конференций и т. п.) и в материалах специализированных сайтов сети Интернет, а также уровня ее реализации в практике работы организаций;

- определить сущность исследуемой проблемы, обобщить опыт (как положительный, так и негативный) реализации рассматриваемой проблемы в деятельности отечественных и зарубежных организаций, например, по методическому обеспечению, степени проработки организационного, экономического, правового механизма реализации проблемы;

- определить содержание используемых в проекте ключевых категорий и понятий, особенно тех, которые используются в литературных источниках в разных значениях;

- рассмотреть законодательную базу предмета исследования;

- определить, какие процессы (организационные, экономические, социальные) составляют основу рассматриваемой проблемы;

- выделить состав и краткое содержание принципов и методов реализации изучаемой проблемы на практике;

- указать, какое место занимает рассматриваемая проблема в сложившейся системе управления организации;

- наметить возможные пути решения проблемы.

Излагать материал следует четко, ясно, используя научную терминологию, избегая повторений и общеизвестных положений, содержащихся в учебниках и учебных пособиях. Пояснять надо только малоизвестные или разноречивые понятия, делая ссылку на авторов, высказывающих разные мнения.

Рассматривая теоретические вопросы, автор не должен забывать о том, что итогом первой главы должно быть обоснование собственной позиции автора по сути изучаемой проблемы.

2. Аналитическая часть

Вторая глава связана с описанием реальной практики функционирования конкретной организации в рамках конкретной тематики курсовой работы.

Приводится анализ эмпирических, статистических данных, характеризующих предмет исследования. Приводятся расчеты, таблицы сравнений, диаграммы и т. д. – тот материал, который позволит оценить, насколько автор владеет информацией о состоянии исследуемой организации или учреждения и может предложить методы по диагностике той проблемной ситуации, которую он исследует. Задачи обучающегося на этом этапе состоят не только в том, чтобы изучить действующую практику, но и критически осмыслить происходящие процессы на основе собранного фактического материала.

3. Проектная часть

Проектная часть представляет собой взаимосвязанный комплекс проектных мероприятий, состав которых определяется темой курсовой работы, результатами проведенного анализа состояния дел в организации, заданием на разработку работы. Проектные мероприятия должны вытекать прежде всего из результатов анализа и быть направлены на устранение недостатков, выявленных в аналитической части курсовой работы.

Рекомендуется учитывать новейшую современную практику решения управленческих проблем в организациях

Заключение

Предназначено для обобщения работы по содержанию и форме. Структура заключения является обратной по отношению к структуре введения. Если во введении из всей проблемной области выделяется отдельная проблема, лежащая в основе темы работы, то при написании заключения используется противоположный прием: оно раскрывает связь данной темы с более широкой проблемной областью. Фактически здесь еще раз заходит речь об актуальности темы, но под новым углом зрения, а именно: с точки зрения перспектив дальнейших исследований проблемы. Поэтому в заключении, помимо формулировки результатов говорится о том, какие вопросы остались неизученными, какие новые исследовательские вопросы возникли в результате работы и в каком направлении следует работать дальше.

Список использованных источников

После заключения приводится перечень использованной литературы.

Работа с литературой является неотъемлемой составной частью как научных исследований, так и практических разработок. Литературные источники располагаются в алфавитном порядке по фамилиям авторов либо по мере использования в тексте работы. Порядок оформления списка литературных источников представлен ниже.

Подбирая литературу (монографии, брошюры, журнальные статьи и т.п.), необходимо учитывать время ее издания. В первую очередь следует использовать литературу последних лет.

В тексте курсовой работы обязательны ссылки на указанные в перечне источники.

Приложения

В данном разделе приводятся расчетные материалы (при значительном объеме вычислительных работ по проекту); формы управленческой отчетности и других документов, отражающих анализ производства и управления; рабочая проектная документация (положения, должностные инструкции, штатные расписания, формы документов и т.д.), а также другие материалы, использование которых в тексте перегружает курсовую работу и нарушает логическую стройность изложения.

Руководство и контроль хода курсовой работы

Заведующий кафедрой назначает руководителей из числа преподавателей кафедры.

Руководитель курсовой работы выдает обучающемуся задание на исследование. В дальнейшем руководитель может уточнить задание в соответствии с условиями и результатами практики.

Руководитель курсовой работы обязан:

- оказать практическую помощь студенту в выборе темы, определении цели, задач, концепции курсовой работы, перечня подлежащих разработке теоретических, исследовательских и проектных вопросов;
- разработать график выполнения курсовой работы;
- дать квалифицированную консультацию по подбору литературных источников и фактических материалов, необходимых для выполнения работы;

- оказать помощь в выборе методики исследования;
- дать рекомендации по решению основных задач, стоящих перед обучающимся, сохраняя за ним самостоятельность в принятии решений;
- систематически проводить индивидуальные консультации по содержанию и оформлению курсовой работы;
- осуществлять систематический контроль над ходом выполнения курсовой работы в соответствии с разработанным графиком и информировать выпускающую кафедру о ходе его выполнения;
- проверять обоснованность выводов, проектных предложений, правильность выполнения необходимых расчетов;
- проверять правильность изложения текстового и графического материалов, обращая особое внимание на соблюдение ГОСТов;
- после выполнения курсовой работы дать оценку качеству ее выполнения и соответствия требованиям к нему;

Обучающийся должен периодически (по обоюдной договоренности, примерно раз в неделю) информировать научного руководителя о ходе подготовки работы, консультироваться по вызывающим затруднения или сомнения вопросам, обязательно ставить в известность о возможных отклонениях от утвержденного графика выполнения работы.

Общие правила оформления курсовой работы

Курсовая работа должна быть грамотно написана и правильно оформлена. Писать следует на одной стороне листа формата А4 (210x297 мм). Работа должна быть отпечатана через полтора интервала.

Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей:

- левое – не менее 30 мм;
- правое – не менее 10 мм;
- нижнее – не менее 20 мм;
- верхнее – не менее 15 мм.

Абзацы в тексте (красную строку) начинают отступом, равным 12,5 мм.

Текст печатается 14 шрифтом, заголовки заглавными буквами 14 шрифта.

Титульный лист, задание, содержание

Титульный лист оформляется в соответствии с приложением Б.

Задание на курсовую работу оформляется как в приложении В.

Примерное оформление содержания курсовой работы приведено в приложении Г.

Нумерация страниц и глав

Страницы работы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляется внизу посередине без точки в конце.

Титульный лист включается в общую нумерацию страниц. Номер страницы на титульном листе не проставляется.

Иллюстрации, таблицы, расположенные на отдельных листах, включаются в общую нумерацию страниц.

Текст курсовой работы допускается делить на главы (разделы), подразде-

лы, пункты и подпункты.

Главы, параграфы, пункты и подпункты (кроме введения, заключения, списка использованных источников и приложений) нумеруются арабскими цифрами, например: глава 1, параграф 2.1, пункт 2.1.1 и т. п.

Главы и подразделы должны иметь заголовки. Слова «глава», «параграф», «пункт» не пишутся.

Заголовки глав, а также слова «введение», «заключение», «содержание», «литература» следует оформлять заглавными буквами в середине строки, без точки в конце. Переносы слов в заголовках не допускаются.

Каждая глава, «введение», «заключение», «содержание», «список использованных источников» начинаются с новой страницы.

Графический материал

Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, диаграммы, рисунки) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице, если в указанном месте они не помещаются. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в работе. Иллюстрации должны иметь названия, которые помещают под иллюстрациями следующим образом:

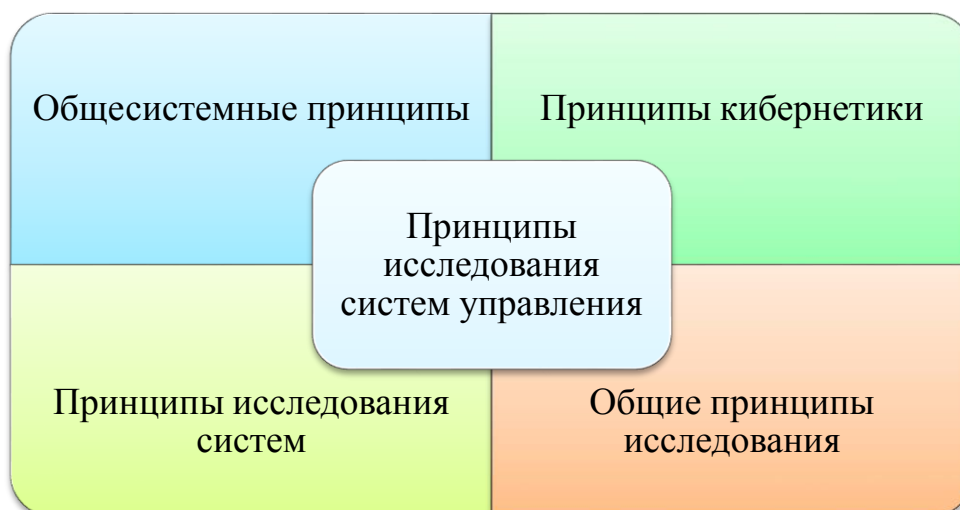


Рисунок 1.1 – Принципы исследования систем управления

При необходимости перед названием рисунка помещают поясняющие данные.

Иллюстрации следует нумеровать арабскими цифрами порядковой нумерацией в пределах всей работы.

Таблицы

Цифровой материал рекомендуется помещать в работе в виде таблиц.

Таблицу следует располагать непосредственно после текста, в котором она упоминается в первые, или на следующей странице. Таблицы слева, справа и снизу ограничиваются линиями. На все таблицы должны быть ссылки в тексте.

Таблицы следует нумеровать арабскими цифрами порядковой нумерацией в пределах всей работы. Номер следует размещать в левом верхнем углу пе-

ред заголовком таблицы после слова «Таблица». Слово «Таблица» и заголовок начинаются с большой буквы, точка в конце заголовка не ставится. Заголовок таблицы выравнивается по ширине.

Заголовки граф таблицы должны начинаться с прописных букв, подзаголовки со строчных, если последние подчиняются заголовку.

Заголовки граф указываются в единственном числе. Графу «№ п/п» в таблицу не включают. Таблицу следует размещать так, чтобы читать ее без поворота работы. Если такое размещение не возможно, таблицу располагают так, чтобы ее можно было читать, поворачивая работу по часовой стрелке.

При переносе таблицы нумерацию столбцов таблицы следует повторить, и над ней размещают слева слова «Продолжение табл.», с указанием ее номера. Таблица 1 – Наличие торгово-технологического оборудования в магазине, в штуках

Наименование	2020	2021	Отклонение, (+,-)
1	2	3	4
Холодильное оборудование	5	6	+1

Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы отсутствуют, то ставится прочерк.

Если все показатели, приведенные в таблице, выражены в одной и той же единице, то ее обозначение помещается над таблицей.

Цифры в графах таблиц должны проставляться так, чтобы разряды чисел во всей графе были расположены один под другим, если они относятся к одному показателю. В одной графе должно быть соблюдено, как правило, одинаковое количество десятичных знаков для всех значений величин. Абсолютные величины округлять до десятых, относительные – до сотых.

Формулы и уравнения

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами.

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они в формуле. Значение каждого символа и числового коэффициента следует давать с новой строки. Первую строку пояснения начинают со слова «где» без двоеточия. Например:

Итоговый коэффициент уровня профессиональной деятельности учителя рассчитывается по следующей формуле (2.2):

$$КП = \frac{\sum ПК 1-6}{ПК макс} + \frac{\sum ПР 1-6}{ПР макс} + \frac{\sum ОР 1-2}{ОР макс} + \frac{\sum ВО 1-3}{ВО макс} \quad (2.2)$$

где КП – коэффициент уровня профессиональной деятельности учителя;

$\sum ПК 1 - 6$ – сумма средних баллов по каждому из шести критериев оценки профессиональной компетентности учителя;

$ПК макс$ – максимально возможное количество баллов оценки профессиональной компетентности учителя;

$\sum ПР 1 - 6$ – сумма средних баллов по каждому из шести критериев

оценки результативности профессиональной деятельности учителя;

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должно быть оставлено не менее одной свободной строки. Если уравнение не уместится в одну строку, оно должно быть перенесено после знака равенства «=», или после знака «+», или после других математических знаков с их обязательным повторением в новой строке.

Формулы и уравнения в работе следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении напротив формулы. Если в работе только одна формула или уравнение, то их не нумеруют.

Порядок изложения в работе математических уравнений такой же, как и формул.

Ссылки

При ссылке на источник после напоминания о нем в курсовой работе представляются в квадратных скобках номер, под которым оно значится в списке использованных источников. В необходимых случаях (обычно при использовании цифровых данных или цитаты) указываются и страницы, на которых помещается используемый источник, например, [9, с. 4-5].

Ссылки в тексте курсовой работы на формулы, таблицы, рисунки, приложения берутся в круглые скобки. При ссылках следует писать: «в соответствии с данными в таблице 5», (таблица 2), по данным рисунка 3», (рисунок 4), «в соответствии с приложением А», (приложение Б), «... по формуле (4)».

Сноски

Для удобства чтения текста часто используют сноски, как правило, порядковый номер сноски на литературный источник. Последний размещается тут же в нижнем колонтитуле. Надо помнить, что использование сносок вовсе не исключает использование ссылок.

Список использованных источников.

Список должен содержать перечень источников, использованных при выполнении курсовой работы в алфавитном порядке в следующей последовательности: Законы, Указы, Постановления Правительства, ГОСТы, ТУ и т. д.; затем в алфавитном порядке учебники и другая литература и статьи периодической печати.

Правила оформления списка литературы:

нормативный документ

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 197-ФЗ : ТК : текст с изменениями и дополнениями на 31 апреля 2021 года : [принят Государственной думой 21 декабря 2001 года : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 31.04.2021). – Текст : электронный.

статья из журнала

1. Бушуева, Л.И. Использование концепции организационных инноваций для управления процессом внедрения систем информационно-аналитического обеспечения маркетинговой деятельности / Л.И. Бушуева //

Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 1. – С. 48-59. – Текст : непосредственный.

2. Стукова, Ю.Е. Поощрение и стимулирование как методы эффективного управления персоналом организации / Ю.Е. Стукова, Е. О. Букарева // Молодой ученый. – 2017. – № 15 (149). – С. 476-478. – URL: <https://moluch.ru/archive/149/42314/> (дата обращения: 11.06.2021). – Текст : электронный.

учебное пособие, учебник, монография

1. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки): учебное пособие / И.Д. Ладанов. – М.: Айрис-пресс, 2020. – 492 с. – ISBN 5-98578-001-5. – Текст : непосредственный.

2. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом : теория и практика. Психобиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала / Т.В. Лукьянова, Т.В. Сувалова, С.И. Ярцева. – М.: Проспект, 2012. – 72 с. – ISBN 978-5-392-02958-7. – URL: <https://www.rosmedlib.ru/book/ISBN9785392029587.html> (дата обращения: 28.05.2021). – Текст : электронный.

сайт

1. Электронная библиотека : журнал «Справочник по управлению персоналом» : сайт. – URL: <http://www.mcfr.ru>. – (дата обращения 02.09.2020). – Текст : электронный.

Приложения

Приложения следует оформлять как продолжение курсовой работы на его последующих страницах. Приложения помещают в конце курсовой работы. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы и иметь заголовок с указанием вверху, посередине страницы, слова «Приложение» (строчными буквами) и его обозначения.

Если приложений более одного, то они обозначаются прописными буквами русского алфавита, начиная с буквы А, исключая буквы Ё, З, И, Й, О, Ч, Щ, Ъ, Ы, Ь, после буквы Я приложения обозначаются арабскими цифрами.

Располагать приложения следует в порядке появления ссылок на них в тексте. Каждое приложение начинают с новой страницы.

Рецензирование и защита курсовой работы

Законченную и оформленную курсовую работу, обучающийся вместе с письменной рецензией научного руководителя представляет на защиту, согласно расписанию экзаменов. В рецензии должна быть характеристика проделанной работы по всем разделам.

При защите курсовой работы обучающийся в кратком выступлении излагает основное содержание работы, останавливаясь более подробно на практических рекомендациях, сделанных на основе изучения теоретических материалов и опыта исследуемого предприятия, организации. Для выступления на защите магистранту необходимо подготовить краткие тезисы своего доклада, схемы, таблицы, диаграммы и др. иллюстрированные материалы, которые наиболее ярко и убедительно могут продемонстрировать существо защищаемых выводов и

предложений. При защите курсовой работы желательно использовать для демонстрации иллюстрированных материалов технические средства обучения.

Следует помнить, что оценка по курсовой работе ставится по результатам ее защиты, качеству доклада и ответов на вопросы.

4.4 Примерная тематика курсовых работ по дисциплине

- 1 Применение гипотетико-дедуктивного метода для исследований в области экономики и управления
- 2 Проведение эксперимента в экономических и менеджеральных исследованиях
- 3 Использование метода экспертных оценок в экономических и менеджеральных исследованиях
- 4 Использование метода прогнозирования в экономических исследованиях
- 5 Использование реинжиниринга в построении систем управления организацией
- 6 Применение системного анализа для исследований в области экономики и управления
- 7 Применение функционально-стоимостного анализа в экономических и управленческих исследованиях
- 8 Применение SWOT-анализа в экономических и управленческих исследованиях
- 9 Использование методов экономического анализа в области экономики и управления
- 10 Использование социально-психологических методов в области экономики и управления
- 11 Документальный метод исследования в области экономики и управления
- 12 Использование стратификации в экономических и менеджеральных исследованиях
- 13 Использование метода функционального разделения труда в системе управления персоналом
- 14 Использование и совершенствование технологии выработки управленческих решений в управлении персоналом
- 15 Использование и совершенствование методов оценки результатов труда персонала организации
- 16 Использование и совершенствование методов оценки результатов деятельности подразделений организации
- 17 Использование метода системного анализа в разработке организационной структуры управления персоналом
- 18 Разработка системы взаимосвязей службы управления персоналом в организационной структуре организации
- 19 Совершенствование (формирование) системы стратегического управления персоналом

- 20 Использование планирования в совершенствовании кадрового планирования в организации
- 21 Разработка оперативного плана работы с персоналом
- 22 Совершенствование анализа и описания работы и рабочего места
- 23 Использование методов планирования затрат на персонал и совершенствование процедуры планирования
- 24 Разработка модели экспертных систем для группового анализа состояния персонала
- 25 Использование методов декомпозиции и структуризации при принятии решений

5 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Целями самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся являются:

- помощь обучающимся при самостоятельном изучении учебной программы по дисциплине «Основы научных исследований» с использованием материалов аудиторных занятий, рекомендуемой учебно-методической литературы, интернет-ресурсов и др.;
- обучение навыкам работы с периодической, научно-теоретической и научно-экономической литературой и нормативной документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Основы научных исследований», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

В таблице, приведенной ниже в соответствии с главами, приведенными в учебном пособии, представлены наименования тем и вопросов, которые вынесены на самостоятельное изучения обучающимися. На их основании и стоит подбирать и структурировать весь дополнительный материал.

В процессе самостоятельной деятельности обучающийся обязан научиться выделять задачи, имеющие для него познавательное значение, отбирать способы их выполнения, осуществлять операции контроля над правильностью выполнения поставленной задачи, улучшать навыки выполнения теоретических знаний. Формирование умений и навыков самостоятельной работы обучающихся может проходить как на сознательной, так и на основе интуиции.

Таблица 5.1

Наименование тем, вопросов, вынесенных для самостоятельного изучения

Номер раздела	Наименование тем, вопросов, вынесенных для самостоятельного изучения
А	Б
1 Роль и методология исследований управленческих проблем в экономике	<p>Общенаучные и формально-логические методы исследований в экономике и управлении Роль и методология исследований управленческих проблем в экономике Исследования в современном менеджменте Общенаучные методы исследований в менеджменте и экономике Методы экспертных оценок</p> <p>Система управления как объект исследования. Диалектический подход к исследованию. Планирование и организация исследования, его научная и практическая эффективность</p>
2. Комплексные методы исследований в экономике и управлении	<p>Виды исследований: фундаментальные и прикладные; количественные и качественные; уникальные и комплексные. Методы системного подхода (системный анализ, моделирование), логико-теоретические методы (абстрагирования, индукции, дедукции), эмпирико-теоретические (эксперимент, измерение, наблюдение, описание).</p> <p>Методы экспертных оценок. Диагностика систем управления. Моделирование экономических процессов</p>
3. Функционально-целевой анализ в диагностике экономики и управления	<p>SWOT-анализ: сущность, сферы применения, недостатки. Модификации SWOT-анализа: SNW-анализ, SMART-анализ. Метод анализа иерархий в менеджменте. Метод морфологического анализа. Метод мозгового штурма (мозговой атаки).</p> <p>Изучение процедур исследования и оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации, изучения практики использования бенчмаркинга в управлении персоналом</p>
4. Программа и план исследования. Формы и факторы организации исследования	<p>Разработка программ исследования организационной системы управления. Разработка программ исследования организационной системы управления. Формирование группы профессионалов для научных исследований</p> <p>Изучение практик использования количественных и качественных методов анализа, в том числе функционально-стоимостного, при принятии решений в области управления персоналом и построения соответствующих организационно-экономических моделей</p>

В первом варианте начальной базой для правильной организации работы служат ясное понимание целей, задач, методов и форм работы, осознанный контроль над процессом и результатами ее выполнения. Во втором варианте проявляется неосознанное понимание, действие привычек, сформировавшихся под влиянием механических повторений.

Самостоятельная работа обучающегося под руководством преподавателя осуществляется в форме делового взаимодействия: обучающийся получает непосредственные задания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию руководства через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Основываясь на современной дидактике, преподаватель устанавливает требуемый тип самостоятельной работы обучающихся и определяет не обходимую степень ее включения в изучение преподаваемой дисциплины.

Непосредственная организация самостоятельной работы обучающихся протекает в два этапа. Первый этап – это период начальной организации, требующий от преподавателя непосредственного участия в деятельности обучаемых, с обнаружением и указанием причин появления ошибок. Второй этап – период самоорганизации, когда не требуется непосредственного участия преподавателя в процессе самостоятельного формирования знаний обучающихся.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Нормативные документы

- 1 Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» : утв. приказом Минсоцздравразвития России от 06.10.2015 № 691/н. – Москва, 2015.
- 2 Российская Федерация. Законы. О персональных данных : федер. закон : принят Гос. Думой 27 июля 2006 г. №152-ФЗ. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/.
- 3 Российская Федерация. Законы. Об информации, информационных технологиях и защите информации : федер. закон : принят Гос. Думой 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ. – Текст : электронный. – URL: <http://base.garant.ru/12148555/>.

Перечень учебной литературы для освоения дисциплины

- 1 **Афанасьев, В. В.** Методология и методы научного исследования : учебное пособие для вузов / В. В. Афанасьев, О. В. Грибкова, Л. И. Уколова. – Москва : Юрайт, 2020. – 154 с. – ISBN 978-5-534-02890-4.
- 2 **Воронина, А. В.** Методы и инструменты исследования экономики и управления : учебное пособие / А. В. Воронина, А. В. Охотников. – Ростов-на-Дону : ФГБОУ ВО РГУПС, 2017. – 156 с. – ISBN 978-5-88814-728-3.
- 3 **Кравченко, А. И.** Методология и методы социологических исследований : учебник для бакалавров / А. И. Кравченко. – Москва : Юрайт, 2020. – 828 с. – ISBN 978-5-9916-3330-7.
- 4 **Кузнецов, И. Н.** Основы научных исследований : учебное пособие для бакалавров / И. Н. Кузнецов. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К, 2018. – 284 с. – ISBN 978-5-394-02952-3.
- 5 **Мокий, В. С.** Методология научных исследований. Трансдисциплинарные подходы и методы : учебное пособие для вузов / В. С. Мокий, Т. А. Лукьянова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2021. – 229 с. – ISBN 978-5-534-13916-7.
- 6 **Пивоварова, О. П.** Основы научных исследований : учебное пособие / О. П. Пивоварова. – 2-е изд. – Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 159 с. – ISBN 978-5-4486-0673-1.
- 7 **Родионова, Н. В.** Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль 1 : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / Н. В. Родионова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 415 с. – ISBN 978-5-238-02275-8.
- 8 **Шкляр, М. Ф.** Основы научных исследований : учебное пособие для бакалавров / М. Ф. Шкляр. – 7-е изд. – Москва : Дашков и К, 2019. – 208 с. – ISBN 978-5-394-03375-9.

Перечень учебно-методического обеспечения

- 1 **Воронина, А. В.** Методы и инструменты исследования экономики и управления : учебно-методическое пособие для практических занятий и само-

стоятельной работы / А. В. Воронина. – Ростов-на-Дону : ФГБОУ ВО РГУПС, 2020. – 52 с.

2 **Воронина, А. В.** Методы и инструменты исследования экономики и управления : методические указания к выполнению курсовых работ по дисциплине / А. В. Воронина. – Ростов-на-Дону : ФГБОУ ВО РГУПС, 2017. – 24 с.

3 **Воронина, А. В.** Тематические иллюстрации по дисциплине «Методы, инструменты и передовые практики исследования экономики и управления» : учебно-наглядное пособие / А. В. Воронина. – Ростов-на-Дону : ФГБОУ ВО РГУПС, 2021.

Электронные образовательные ресурсы в сети «Интернет»

1 Официальный сайт РГУПС. – Текст : электронный. – URL: <http://rgups.ru/>.

2 Система личных кабинетов НПП и обучающихся в ЭИОС. – Текст : электронный. – URL: <https://portal.rgups.ru/>.

3 Центр мониторинга качества образования РГУПС. – Текст : электронный. – URL: <http://cmko.rgups.ru/>.

4 Электронная библиотека «УМЦ ЖДТ». – Текст : электронный. – URL: <http://www.umczdt.ru/>.

5 Электронная библиотека периодических изданий «public.ru». – Текст : электронный. – URL: <https://rgups.public.ru/>.

6 Электронно-библиотечная система «IPRBooks». – Текст : электронный. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

7 Электронно-библиотечная система «Лань». – Текст : электронный. – URL: <https://e.lanbook.com/>.

8 Электронно-библиотечная система «Юрайт». – Текст : электронный. – URL: <https://www.biblio-online.ru/>.

9 Электронно-библиотечная система РГУПС. – Текст : электронный. – URL: <http://jirbis2.rgups.ru/jirbis2/>.

10 Электронный университет РГУПС. – Текст : электронный. – URL: <https://webinar.rgups.ru/>.

Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

1 Глоссарий.ру (служба тематических толковых словарей). – Текст : электронный. – URL: <http://www.glossary.ru/>.

2 Консультант Плюс. – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru/>.

Учебное издание

Воронина Александра Владимировна
Охотников Александр Васильевич

**МЕТОДЫ, ИНСТРУМЕНТЫ И ПЕРЕДОВЫЕ ПРАКТИКИ
ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

Печатается в авторской редакции
Техническое редактирование К. И. Гамзаевой

Подписано в печать 18.06.21. Формат 60×84/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 3,02.
Тираж экз. Изд. № 5041. Заказ .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка
Народного Ополчения, д. 2.