


МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(МИНТРАНС РОССИИ)  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)  
ФГБОУ ВО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»  
(ФГБОУ ВО СПб ГУ ГА)



**УТВЕРЖДАЮ**

Первый проректор-проректор по  
учебной работе

 Н.Н. Сухих

2018 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Технологии разработки и реализации решений  
в управлении персоналом**

Направление подготовки:  
**38.03.03 Управление персоналом**

Направленность программы (профиль):  
**Управление персоналом организаций воздушного транспорта**

Квалификация выпускника:  
**бакалавр**

Форма обучения:  
**очная**

Санкт-Петербург  
2018

## 1 Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Технологии разработки и реализации решений в управлении персоналом» являются: формирование у обучающихся теоретических знаний о назначении, составляющих, механизме и особенностях функционирования системы принятия решений при управлении персоналом организации; об основных технологиях подготовки, принятия и реализации управленческих решений, а также приобретение умений и практических навыков в их применении, анализе работы, оценке результатов, качества и эффективности деятельности.

Задачами освоения дисциплины являются:

- формирование знаний: о системном подходе как общеметодологическом принципе исследования систем управления; о принятии решений в системе управления, о понятии управленческого решения; о понятии, назначении и видах технологий социального управления; о технологическом подходе при подготовке, принятии и реализации решений в управлении персоналом; о методологических основах подготовки и реализации решений при управлении персоналом; об организационных и социально-психологических основах разработки решений при управлении персоналом; об особенностях разработки решений в условиях неопределенности; об анализе альтернатив решений при управлении персоналом; о контроле и ответственности руководителя за решение при управлении персоналом; о качестве и эффективности решений при управлении персоналом;
- приобретение умений: анализа актуальных социально-экономических проблем при принятии решений в системе управления персоналом с помощью системного анализа и синтеза; структурирования социально-экономических проблем при принятии решений в управлении персоналом в виде дерева проблем, дерева целей, дерева задач; выбора критериев и аргументированного обоснования наиболее подходящих в сложившейся ситуации решений в управлении персоналом (оптимальных, эффективных, качественных и т.п.); использования на практике знаний основных документов и составляющих системы законодательно-нормативного регулирования принятия решений в управлении персоналом; анализа и структурирования социально-экономических проблем и процессов при управлении персоналом организации; анализа организации управления персоналом как системы формирования решения; разработки алгоритмов подготовки и реализации решений в управлении персоналом, выбора и применения соответствующих методов; разработки и применения методики оценки экономичности, эффективности и результативности решения в управлении персоналом; анализа конкретных управленческих ситуаций, рыночных и специфических рисков и их оценки при управлении персоналом;
- овладение навыками: применения основных инструментов системного подхода и анализа при принятии решений в управлении персоналом; применения основных инструментов комплексного исследования внутренней и

внешней среды организации; применения понятийно-логического инструментария и диалектического метода при принятии и реализации решений в управлении персоналом; применения основных методик оценки и выбора эффективных организационных структур в управлении персоналом, основных методов и технологий подготовки и реализации решений в управлении персоналом и оценки их качества; применения основных процедур системного подхода при принятии решений в управлении персоналом, современных методик расчета наиболее важных при принятии решений социально-экономических показателей.

Дисциплина обеспечивает подготовку выпускника к информационно-аналитическому виду профессиональной деятельности (решение профессиональных задач: анализ социальных процессов и отношений в организации; анализ системы и процессов управления персоналом в организации).

## 2 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Технологии разработки и реализации решений в управлении персоналом» представляет собой дисциплину по выбору, относящуюся к вариативной части.

Дисциплина «Технологии разработки и реализации решений в управлении персоналом» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплин: «Философия», «Экономическая теория», «Основы управления персоналом», «Основы теории управления», «Маркетинг персонала организаций воздушного транспорта».

Дисциплина «Технологии разработки и реализации решений в управлении персоналом» является обеспечивающей для изучения дисциплин: «Профессиональные навыки менеджера по управлению персоналом», «Формирование и развитие корпоративной культуры авиационного персонала», «Автоматизация управленческих решений в системе управления персоналом организаций воздушного транспорта», «Персональный менеджмент», «Организация работы кадрового агентства», «Рынок труда», «Научно-исследовательская работа обучающегося», для «Подготовка к процедуре защиты и процедура защиты выпускной квалификационной работы».

Дисциплина изучается в 4 семестре.

## 3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
Способность анализировать	Знать: понятие, категории и формы организации исследований,

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<p>результаты исследований в контексте целей и задач своей организации (ОПК-5)</p>	<p>применяемые при управлении персоналом; сущность системного подхода как общеметодологического принципа исследования систем управления; элементы диалектического метода как базы системного подхода при подготовке и реализации решения в управлении персоналом; процедуры системного подхода и анализа при подготовке и реализации решения в управлении персоналом.</p> <p>Уметь:</p> <p>анализировать актуальную социально-экономическую проблему при принятии решения в управлении персоналом с помощью системного анализа.</p> <p>Владеть:</p> <p>основными инструментами системного подхода и анализа при принятии решений в управлении персоналом; основными инструментами комплексного исследования внутренней и внешней среды организации.</p>
<p>Владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способность отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения (ОПК-6)</p>	<p>Знать:</p> <p>методологические основы подготовки и реализации решений при управлении персоналом</p> <p>Уметь:</p> <p>структурировать социально-экономические проблемы при принятии решений в управлении персоналом в виде дерева проблем, дерева целей, дерева задач.</p> <p>выбрать критерии и аргументированно обосновать наиболее подходящие в сложившейся ситуации решения в управлении персоналом (оптимальные, эффективные, качественные и т.п.).</p> <p>Владеть:</p> <p>понятийно-логическим инструментарием и диалектическим методом при принятии и реализации решений в управлении персоналом.</p>
<p>Способность использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести</p>	<p>Знать:</p> <p>основные документы и составляющие системы законодательно-нормативного регулирования принятия решений в управлении персоналом;</p> <p>сущность основных этапов теории принятия решений и ее составляющие, основные положения теории разработки и принятия решений;</p> <p>содержание понятий «решение», «решение в управлении персоналом», «управленческое решение», виды решений;</p> <p>содержание управления персоналом как формы социального управления;</p> <p>сущность и составляющие организационной системы управления, процесса управления организацией, функций и методов управления;</p> <p>основные факторы, обуславливающие необходимость принятия и реализации решения в управлении персоналом, обобщенную структуру управленческой задачи;</p> <p>содержание основных этапов подготовки, принятия и реализации решения в управлении персоналом;</p> <p>особенности технологического подхода при подготовке и реализации решения в управлении персоналом;</p>

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ответственность за их результаты. ОПК-8	<p>виды и сущность основных технологий социального управления; принципиальную схему технологии разработки и организации выполнения управленческих решений; традиционную схему разработки и реализации управленческих решений;</p> <p>содержание типового процесса разработки решений, ориентированной на использование научных методов;</p> <p>сущность и условия применения целевых и процессорных технологий реализации решений в управлении персоналом;</p> <p>сущность основных моделей и методов подготовки, принятия и реализации решений в управлении персоналом;</p> <p>виды ответственности за результаты решений, принимаемых и реализуемых в процессе управления персоналом.</p> <p>Уметь:</p> <p>использовать на практике знание основных документов и составляющих системы законодательно-нормативного регулирования принятия решений в управлении персоналом;</p> <p>анализировать и структурировать социально-экономические проблемы и процессы при управлении персоналом организации.</p> <p>анализировать организацию управления персоналом как систему формирования решения;</p> <p>разрабатывать алгоритмы подготовки и реализации решений в управлении персоналом;</p> <p>применять на практике технологии разработки и реализации решений в управлении персоналом;</p> <p>разрабатывать и применять на практике методики оценки экономичности, эффективности и результативности решения в управлении персоналом;</p> <p>обосновать наиболее подходящие в сложившейся ситуации критерии выбора решений в управлении персоналом (оптимальных, эффективных, качественных и т.п.).</p> <p>Владеть:</p> <p>методиками оценки и выбора эффективных организационных структур управления персоналом;</p> <p>основными процедурами системного подхода при подготовке и реализации решений в управлении персоналом;</p> <p>основными методами и технологиями подготовки и реализации решений в управлении персоналом;</p> <p>основными методами оценки качества решений в управлении персоналом;</p> <p>современными методиками расчета и анализа наиболее существенных социально-экономических показателей, характеризующих социально-экономические процессы при управлении персоналом;</p> <p>готовностью нести ответственность за результаты решений, принимаемых и реализуемых в процессе управления персоналом организации.</p>
Способность	Знать:

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений. ПК-25	технологии разработки и реализации решений в сфере рискменеджмента при управлении персоналом  Уметь:  предлагать способы решения социально-экономических проблем с учетом критериев и параметров социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий при управлении персоналом.  Владеть: навыками использования результатов анализа рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, для принятия управленческих решений

#### 4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 академических часов.

Наименование	Всего часов	Семестры
		4
Общая трудоемкость дисциплины	180	180
Контактная работа:	90,3	90,3
лекции	36	36
практические занятия	54	54
семинары		
лабораторные работы		
курсовой проект (работа)		
Самостоятельная работа студента	72	72
Промежуточная аттестация:	18	18
контактная работа	0,3	0,3
самостоятельная работа по подготовке к зачету, экзамену	Зачет 17,7	Зачет 17,7

#### 5 Содержание дисциплины

##### 5.1 Соотнесения тем (разделов) дисциплины и формируемых компетенций

Темы (разделы) дисциплины	С	Т	О	Компетенции	ат	ел	ьн	ьс	но	чн	ьс	ср

		ОПК-5	ОПК-6	ОПК-8	ПК-25		
Тема 1. Системный подход как общеметодологический принцип исследования систем управления	22	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	У(ВК) У УЗ 10МТ
Тема 2. Принятие решений в системе управления, понятие управленческого решения	14	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	У УЗ 10МТ
Тема 3. Понятие, назначение и виды технологий социального управления	12	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	У УЗ
Тема 4. Технологический подход при подготовке, принятии и реализации решений в управлении персоналом	18	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	У УЗ
Тема 5. Методологические основы подготовки и реализации решений при управлении персоналом	12	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	У УЗ
Тема 6. Организационные и социально-психологические основы разработки решений при управлении персоналом	18	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	У УЗ
Тема 7. Особенности разработки решений в условиях неопределенности	18	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	У УЗ
Тема 8. Анализ альтернатив решений при управлении персоналом	24	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	У УЗ
Тема 9. Контроль и ответственность руководителя за решение при управлении персоналом	12	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	У УЗ
Тема 10. Качество и эффективность решений при управлении персоналом	12	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	У УЗ
Промежуточная аттестация (самостоятельная работа по подготовке к зачету)	17,7	+	+	+	+	СРС (ПЗ)	СВЗ
Промежуточная аттестация (контактная работа)	0,3	+	+	+	+	КрАт (3)	3
Итого по дисциплине	180						

Сокращения: Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, СРС – самостоятельная работа студента (обучающегося), У(ВК) – устный опрос по вопросам входного контроля, У – устный опрос в рамках текущего контроля, 10МТ – десятиминутный тест в рамках текущего контроля, УЗ – учебное задание, СРС(ПЗ) (Контроль) – самостоятельная работа по подготовке к зачету, КрАт (3) – контактная работа (промежуточная аттестация – зачет), СВЗ – самооценка по вопросам к зачету, 3 – зачет (по вопросам к зачету).

## 5.2 Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	С	ЛР	СРС	КрА т	Кон- троль	Всего часов
Тема 1. Системный подход как общеметодологический принцип исследования систем управления	6	8			8			22
Тема 2. Принятие решений в системе управления, понятие управленческого решения	4	4			6			14
Тема 3. Понятие, назначение и виды технологий социального управления	2	4			6			12
Тема 4. Технологический подход при подготовке, принятии и реализации решений в управлении персоналом	4	6			8			18
Тема 5. Методологические основы подготовки и реализации решений при управлении персоналом	2	4			6			12
Тема 6. Организационные и социально-психологические основы разработки решений при управлении персоналом	4	6			8			18
Тема 7. Особенности разработки решений в условиях неопределенности	4	6			8			18
Тема 8. Анализ альтернатив решений при управлении персоналом	6	8			10			24
Тема 9. Контроль и ответственность руководителя за решение при управлении персоналом	2	4			6			12
Тема 10. Качество и эффективность решений при управлении персоналом	2	4			6			12
Промежуточная аттестация (самостоятельная работа по подготовке к зачету)							17,7	17,7
Промежуточная аттестация (контактная работа)						0,3		0,3
Итого по дисциплине	36	54			72	0,3	17,7	180



### **5.3 Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Системный подход как общеметодологический принцип исследования систем управления**

Особенности организационных систем управления. Понятие научного исследования. Техничко-технологическое и структурное направления исследований. Категории исследований: логика, концепция, гипотеза, система, системный анализ, системный подход, синергия, информация. Объективность, воспроизводимость и доказательность исследований. Формы организации исследований: фундаментальные и прикладные, количественные и качественные, уникальные и комплексные. Методы эмпирического, теоретико-эмпирического и теоретического исследования. Средства исследования. Понятие и сущность системного подхода. А.А. Богданов. Диалектический метод как основа системного подхода. Понятие логики. Логический метод. Логические законы. Понятийное мышление. Системные законы. Порядок выделения исследуемой задачи (объекта) из внешней среды. Понятие, цели и задачи анализа систем управления. Решение задач анализа систем управления. Понятие, цели и задачи синтеза систем управления. Решение задач синтеза систем управления. Структурный, функциональный, информационный и параметрический анализ и синтез систем управления. Реализация разработанных требований к системе управления. Принципы анализа и синтеза систем управления. Принципы физичности, моделируемости, целенаправленности. Уровни исследования систем управления (внешний, исходный, общесистемный и системные) и SWOT-анализ. Структура показателей систем управления (показатели внешнего, исходного, общесистемного и системных уровней). Методология анализа и синтеза организационных систем управления. Проблема как система, исходная постановка, формирование целей и условий решения проблемы. Структуризация проблемы и систематизация путей достижения целей. Выявление и выбор альтернатив решения проблемы. Экспертные оценки решения проблем.

#### **Тема 2. Принятие решений в системе управления, понятие управленческого решения**

Возникновение науки о принятии решений и ее связь с другими науками. Цепные реакции (Н.Н. Семенов) и их роль в теории принятия решений. С.П. Никаноров, П.Г. Кузнецов, В.М. Глушков. Принятие решения в системе функций управления и в системе управления. Принятие решения как функция руководителя при управлении персоналом. Принятие решений в системе функций управления персоналом. Управленческий труд. Определения понятий, характеризующих функцию управления «принятие решения». Лицо,

принимающее решение (ЛПР). Понятие оптимального решения. Биологические, технические и социальные системы. Виды управления: естественное, техническое и социальное. Решения, принимаемые в биологических, технических и социальных системах. Организация как система. Сущности и содержание управленческого решения. Классификация управленческих решений Понятие кадрового решения. Решение при управлении персоналом как управленческое решение. Составляющие профессионального решения. Структура решения. Классификация управленческих решений. Требования к управленческому решению и условиям их достижения. Формы представления решения. Формы доведения решения до исполнителя. Формы реализации решения. Основные документы и составляющие системы законодательно-нормативного регулирования принятия решений в управлении персоналом.

### **Тема 3. Понятие, назначение и виды технологий социального управления**

Понятие технологии. Виды управления. Социальное управление и его особенности. Виды социального управления. Понятие управленческой технологии. Управленческие операции и процедуры. Элементы процесса управления. Технологии социального управления, их виды. Линейная технология. Разветвленная технология. Технология управления по отклонениям. Технология управления по ситуации. Технология управления по результатам. Технология управления по целям. Технология поискового управления. Понятие социально-экономической проблемы. Структура социально-экономической проблемы. Особенности технологического подхода при подготовке и реализации решений при управлении персоналом. Подходы к формированию управленческой технологии: классический функциональный, ситуационный, с точки зрения принятия решений. Информационный, логико-мыслительный и организационный процессы как составляющие технологии управления объектом. Проектирование технологии управления. Технологическая регламентация. Технологические этапы управленческого решения как процесса: этап подготовки управленческого решения; этап принятия решения; этап реализации решения.

### **Тема 4. Технологический подход при подготовке, принятии и реализации решений в управлении персоналом**

Принципиальная схема технологии разработки и организации выполнения управленческих решений. Традиционная схема разработки и реализации управленческих решений. Типовой процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов. Целевые технологии реализации решений и условия их применения. Инициативно-целевая технология. Программно-целевая технология. Регламентная технология. Процессорные технологии реализации решений и условия их применения:

«Управление по результатам», «Управление на базе потребностей и интересов», «Управление путем постоянных проверок и указаний», «Управление в исключительных случаях», «Управление на базе искусственного интеллекта», «Управление на базе активизации деятельности персонала». Алгоритм подготовки, принятия и реализации решения. Технологии разработки управленческих решений в условиях определенности. Технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений.

### **Тема 5. Методологические основы подготовки и реализации решений при управлении персоналом**

Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации управленческого решения (кадрового решения, решения при управлении персоналом) (ПРУР). Требования системного подхода. Процедуры системного подхода при подготовке и реализации управленческого решения. Элементы диалектического метода как базы системного подхода при ПРУР. Проблема принятия решения при управлении персоналом организации. Целевая ориентация управленческих решений. Цели как основы технологий ПРУР. Построение дерева целей при подготовке и реализации решений при управлении персоналом. Подготовка (разработка), принятие (выбор) и реализация (осуществление) решения при управлении персоналом. Управленческая технология как важнейший элемент функционирования организации и управления персоналом. Стандартная информационная модель. Особенности технологического подхода при ПРУР. Технологии и методы подготовки, принятия и реализации решений при управлении персоналом.

### **Тема 6. Организационные и социально-психологические основы разработки решений при управлении персоналом**

Структуризация процессов подготовки, принятия и реализации решений при управлении персоналом организации. Модели принятия решений при управлении персоналом организации. Методики прогнозирования проблем и решений при управлении персоналом. Процесс подготовки, принятия и реализации решения при управлении персоналом организации. Этапы подготовки решения при управлении персоналом. Алгоритмы принятия решений при управлении персоналом. Критерии выбора решения при управлении персоналом. Стадии реализации решения при управлении персоналом. Понятие управленческой проблемы. Модель проблемной ситуации. Альтернативные варианты управленческих решений. Контроль реализации решения при управлении персоналом. Роль человеческого фактора в процессе подготовки решений при управлении персоналом. Влияние личностных характеристик руководителя и исполнителей на процесс ПРУР. Проблемы достижения социально-психологической согласованности при

ПРУР. Управленческие решения в коллективе. Психологические и этические основы ПРУР.

### **Тема 7. Особенности разработки решений при управлении персоналом в условиях неопределенности**

Определения понятий «неопределенность» и «риск». Виды неопределенности и причины ее возникновения. Информационная база решений и ее влияние на неопределенность. Исследование информационной структуры решений, принимаемых в экстремальных ситуациях при управлении персоналом организации. Природа риска и его разновидности при управлении персоналом организации. Управление рисками в организации. Воздействие факторов внешней среды на функционирование организации и деятельность персонала. Элементы внутренней среды организации. Анализ внешней среды и ее влияние на процесс ПРУР. Классификация ситуаций и проблем при управлении персоналом. Прогнозирование состояния внешней среды. Условия неопределенности и риска при разработке решения при управлении персоналом. Анализ и оценка последствий риска. Меры по снижению возможного риска. Влияние паники на подготовку, принятие и реализацию решения при управлении персоналом. Управленческие риски при ПРУР. Страхование управленческих рисков.

### **Тема 8. Анализ альтернатив решений при управлении персоналом**

Модели и методы подготовки решения при управлении персоналом. Формирование нового решения при управлении персоналом. Понятие модели. Классическая, административная и политическая модели. Процесс принятия решения по модели Карнеги. Модель инкрементального процесса принятия решений. Модель мусорного ящика. Понятие методов подготовки решений при управлении персоналом. Моделирование в процессе принятия решений при управлении персоналом. Методы научного исследования организационных систем управления. Методы подготовки решений при управлении персоналом. Экономико-математические модели и методы разработки управленческих решений (техника линейного программирования, вероятностные процедуры, процедуры управления запасами, сетевые модели, аналитические методы, метод математического программирования). Матричный метод. Статистические методы. Активизирующие методы. Экспертные методы. Эвристические методы. Метод сценариев. Метод «дерево решений». Административные, экономические и социально-психологические методы реализации решений при управлении персоналом.

## **Тема 9. Контроль и ответственность руководителя за решение при управлении персоналом**

Контроль реализации решения при управлении персоналом. Виды контроля. Предварительный, текущий и заключительный контроль. Этапы общего процесса контроля. Обязанность и ответственность. Права и полномочия. Сущность и виды ответственности. Регламентное управление персоналом. Разделение ответственности при реализации решения в процессе управления персоналом организации. Нравственная ответственность руководителя за принятое решение. Официальная и личная ответственность. Принудительная и добровольная ответственность. Технологические виды ответственности: профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая и материальная. Гуманитарная ответственность: социальная, партийная, этическая, экологическая и политическая. Социальная и экологическая ответственность руководителя. Динамика развития и параметры социальной ответственности. Вовлеченность персонала в реализации социальных целей компании.

## **Тема 10. Качество и эффективность решений при управлении персоналом**

Понятие качественного управленческого решения. Свойства качественных решений при управлении персоналом организации. Качество управленческой деятельности. Качество технологической, организационной, экономической, социальной, правовой и проч. деятельности. Условия и факторы качества решений. Организационно-психологические предпосылки качества решений при управлении персоналом. Типовая схема управления качеством управленческого решения. Понятие эффекта управленческого решения. Понятие экономичности, эффективности и результативности решений при управлении персоналом. Подходы к оценке эффективности решений при управлении персоналом. Виды эффективности (организационная, экономическая, социальная, технологическая, психологическая и др.). Матрица эффективности управленческих решений. Стоимость управленческого решения. Оптимальные и супероптимальные решения при управлении персоналом.

### **5.4 Практические занятия (семинары)**

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (часы)
1	Практическое занятие 1. Методические основы исследования организационных систем управления	2
1	Практическое занятие 2. Особенности анализа и синтеза организационных систем управления	2
1	Практическое занятие 3. Системный анализ и синтез	2

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (часы)
	проблемы	
1	Практическое занятие 4. Принятие решений и выбор оптимальных решений	2
2	Практическое занятие 5. Сущность, содержание и составляющие решения в системе управления персоналом	2
2	Практическое занятие 6. Формы подготовки и реализации управленческих решений	2
3	Практическое занятие 7. Виды и назначение технологий социального управления	2
3	Практическое занятие 8. Формирование управленческой технологии	2
4	Практическое занятие 9. Принципиальная и традиционные схемы разработки, организации выполнения и реализации решения	2
4	Практическое занятие 10. Типовой процесс разработки решений на основе использования научных методов	2
4	Практическое занятие 11. Целевые и процессорные технологии реализации управленческого решения	2
5	Практическое занятие 12. Применение системного подхода при подготовке и реализации решения в управлении персоналом	2
5	Практическое занятие 13. Методы подготовки, принятия и реализации решений при управлении персоналом	2
6	Практическое занятие 14. Организация управления персоналом как система формирования управленческого решения	2
6	Практическое занятие 15. Стандартная информационная модель как основа проектирования организационной технологии для подготовки управленческого решения	2
6	Практическое занятие 16. Социально-психологические аспекты подготовки, принятия и реализации кадровых решений	2
7	Практическое занятие 17. Понятие и классификация рисков при управлении персоналом	2
7	Практическое занятие 18. Методы анализа внешней среды и ее влияния на подготовку и реализацию управленческих решений	2
7	Практическое занятие 19. Организационные методы уменьшения неопределенностей	2
8	Практическое занятие 20. Модели подготовки решений при управлении персоналом	2
8	Практическое занятие 21. Методы подготовки решений при управлении персоналом	2
8	Практическое занятие 22. Критерии выбора (принятия) решений при управлении персоналом	2
8	Практическое занятие 23. Методы реализации решений при управлении персоналом	2

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (часы)
9	Практическое занятие 24. Контроль руководителя за решение при управлении персоналом	2
9	Практическое занятие 25. Ответственность руководителя за решение при управлении персоналом	2
10	Практическое занятие 26. Качество решений при управлении персоналом	2
10	Практическое занятие 27. Эффективность решений при управлении персоналом	2
Итого по дисциплине		54

### 5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом по дисциплине не предусмотрен.

### 5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
1	1 Подготовка к практическим занятиям по конспектам лекций и методическим рекомендациям. 2 Выполнение учебных заданий к практическим занятиям. 3 Составление словаря понятий. 4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 32]. 5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.	8
2	1 Подготовка к практическим занятиям по конспектам лекций и методическим рекомендациям. 2 Выполнение учебных заданий к практическим занятиям. 3 Составление словаря понятий. 4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 32]. 5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.	6
3	1 Подготовка к практическим занятиям по конспектам лекций и методическим рекомендациям. 2 Выполнение учебных заданий к практическим занятиям. 3 Составление словаря понятий. 4 Изучение учебной литературы из перечня:	6

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
	<p>[1 – 32].            5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.</p>	
4	<p>1 Подготовка к практическим занятиям по конспектам лекций и методическим рекомендациям.            2 Выполнение учебных заданий к практическим занятиям.            3 Составление словаря понятий.            4 Изучение учебной литературы из перечня:            [1 – 32].            5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.</p>	8
5	<p>1 Подготовка к практическим занятиям по конспектам лекций и методическим рекомендациям.            2 Выполнение учебных заданий к практическим занятиям.            3 Составление словаря понятий.            4 Изучение учебной литературы из перечня:            [1 – 32].            5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.</p>	6
6	<p>1 Подготовка к практическим занятиям по конспектам лекций и методическим рекомендациям.            2 Выполнение учебных заданий к практическим занятиям.            3 Составление словаря понятий.            4 Изучение учебной литературы из перечня:            [1 – 32].            5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.</p>	8
7	<p>1 Подготовка к практическим занятиям по конспектам лекций и методическим рекомендациям.            2 Выполнение учебных заданий к практическим занятиям.            3 Составление словаря понятий.            4 Изучение учебной литературы из перечня:            [1 – 32].            5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и</p>	8



Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
	работа с ними.	
8	1 Подготовка к практическим занятиям по конспектам лекций и методическим рекомендациям. 2 Выполнение учебных заданий к практическим занятиям. 3 Составление словаря понятий. 4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 32]. 5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.	10
9	1 Подготовка к практическим занятиям по конспектам лекций и методическим рекомендациям. 2 Выполнение учебных заданий к практическим занятиям. 3 Составление словаря понятий. 4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 32]. 5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.	6
10	1 Подготовка к практическим занятиям по конспектам лекций и методическим рекомендациям. 2 Выполнение учебных заданий к практическим занятиям. 3 Составление словаря понятий. 4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 32]. 5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.	6
Итого по дисциплине		72

### 5.7 Курсовые работы

Курсовая работа учебным планом по дисциплине не предусмотрена.

### 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

#### **а) основная литература:**

1. Брагин, В.А. Управленческие решения. Часть 1 [Текст]: учебное пособие / В.А. Брагин, А.М. Красненков, О.А. Турубар. – Университет ГА. С.-Петербург, 2008. – 121 с. ISBN отсутствует. Количество экземпляров: 200.

2. Брагин, В.А. Управленческие решения. Часть 2 [Текст]: учебное пособие/ В.А. Брагин, А.М. Красненков, О.А. Турубар. – Университет ГА. С.-Петербург, 2011. – 116 с. ISBN отсутствует. Количество экземпляров: 473.

3. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 183 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06815-3. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-2-chast-1-416970](http://www.biblio-online.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-2-chast-1-416970)

4. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 249 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06700-2. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-2-chast-2-412286](http://www.biblio-online.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-2-chast-2-412286)

5. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 431 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-412837](http://www.biblio-online.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-412837)

6. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 335 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01584-3. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-412574](http://www.biblio-online.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-412574)

7. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 526 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/metody-i-modeli-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-413113](http://www.biblio-online.ru/book/metody-i-modeli-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-413113)

#### **б) дополнительная литература:**

8. Качала, В.В. Основы теории систем и системного анализа [Текст]: учебное пособие для вузов / В.В. Качала; 2-е изд., испр. – Москва: Горячая линия – Телеком, 2012. – 210 с.: ил. ISBN 978-5-9912-0249-7. – 11 экз.

9. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов; 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 344 с. – (Высшее образование). ISBN 978-5-16-002416-5.- 10 экз.

10. Баллод, Б.А. Методы и алгоритмы принятия решений в экономике [Электронный ресурс] : учебное пособие / Б.А. Баллод, Н.Н. Елизарова. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург: Лань, 2018. — 272 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/108325>. — Загл. с экрана.

11. Колбин, В.В. Методы принятия решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.В. Колбин. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург: Лань, 2016. — 640 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/71785>. — Загл. с экрана.

**в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

12. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aup.ru/> — свободный.

13. Журнал «ARS ADMINISTRANDI» («Искусство управления») [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ars-administrandi.com/>— свободный.

14. Журнал «Управление персоналом» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/>— свободный (дата обращения 18.12.2017).

15. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.uptp.ru/>— свободный.

16. О занятости населения в Российской Федерации. Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_60/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60/)— свободный.

17. ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий. Принят и введен в действие Приказом Росстандарта от 12.12.2014 N 2020-ст [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/42307.html>— свободный.

18. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ. Принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.trudkod.ru/>— свободный.

19. Указания по заполнению форм федерального статистического наблюдения № П-1 «Сведения о производстве и отгрузке товаров и услуг», № П-2 «Сведения об инвестициях в нефинансовые активы», № П-3 «Сведения о финансовом состоянии организации», № П-4 «Сведения о численности и заработной плате работников», № П-5(м) «Основные сведения о деятельности организации». Утверждены приказом Росстата от 22.11.2017 N 772 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_283642/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_283642/)— свободный.

**г) программное обеспечение (лицензионное), базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

20. Автоматизированная Информационная Библиотечная Система «МАРК-SQL» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://85.142.11.206/MarcWeb/> — свободный.

21. Автоматизированная система электронных учебно-методических комплексов дисциплин ООП по направлениям подготовки Университета [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://spbguga.com/>— свободный.

22. Всероссийская государственная библиотека иностранной литературы [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http:// www.libfl.ru](http://www.libfl.ru)— свободный.

23. Всероссийский институт научной и технической информации Российской академии наук (ВИНИТИ РАН) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http:// www2.viniti.ru](http://www2.viniti.ru)— свободный.

24. Государственная публичная научно-техническая библиотека России [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http:// www.gpntb.ru](http://www.gpntb.ru)— свободный.

25. Институт научной информации по общественным наукам Российской академии наук (ИНИОН РАН) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http:// www.inion.ru](http://www.inion.ru)— свободный.

26. Институт проблем транспорта им. Н.С. Соломенко Российской академии наук [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http:// www.iptran.ru](http://www.iptran.ru)— свободный.

27. КонсультантПлюс. Официальный сайт компании [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>— свободный.

28. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://elibrary.ru>— свободный.

29. Российская Государственная Библиотека [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rsl.ru>— свободный.

30. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>— свободный.

31. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://government.ru/department/250/events/>— свободный.

32. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>— свободный.

## **7 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения учебного процесса и в зависимости от вида проводимых занятий используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины.

Учебные аудитории Университета для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), курсового

проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с расписанием учебных занятий, включая учебную аудиторию № 365 им. д.и.н., профессора, члена-корреспондента международной академии транспорта Булкина А.К. и методический кабинет кафедры истории и управления персоналом № 363. В Университете имеются помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Помещения, используемые обучающимися для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Учебная аудитория № 365 имени д.и.н., профессора, члена-корреспондента международной академии транспорта Булкина А.К., используется для проведения занятий лекционного типа (в группах до 40 человек), занятий семинарского типа (практических занятий), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Данная аудитория оснащена оборудованием: проектором AserX1261 P (1024x768, 3700:1, +/-40 28 Db Lamp: 4000 HRS, case), ноутбуком HP 630 B800/2G/320Gb/, HD6329/DVDRW/Int/15.6, HDWFi/BT/Cam/6c/Bag, Экран Lumien Master Picture Matte White FiberGlass152cm.

Методический кабинет кафедры истории и управления персоналом № 363 используется для проведения занятий семинарского типа (в группах до 20 человек), курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также как помещение для самостоятельной работы студентов. Методический кабинет имеет оборудование: экран, Ноутбук Lenovo, проектор Casio XJ-F210WN, комплектация компьютера с монитором LG 23EN43T-B=, принтер HP LaserJet, ксерокс Canon.

В соответствии с расписанием учебные занятия также проводятся в других аудиториях Университета, в том числе, поточных аудиториях, оснащенных оборудованием, аналогичным оборудованию аудиторий 365 и 363.

Для проведения занятий лекционного типа по дисциплине предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей учебной программе дисциплины, включая комплекты презентаций по темам дисциплины и др. материалы.

Компьютерный класс (ауд. 139) с выходом в сеть «Интернет», оснащенный компьютерами и оргтехникой, обеспечивает обучающихся во время самостоятельной подготовки рабочими местами и доступом в электронную информационно-образовательную среду Университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся также используются: библиотечный

фонд Университета, библиотека; читальный зал библиотеки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Рабочее место преподавателя также оснащено персональным компьютером с установленной СПС «Консультант Плюс» и доступом к ресурсам сети «Интернет», в том числе интернет-сайту Университета.

Университет обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения. Перечень лицензионного программного обеспечения, используемый для дисциплины: Microsoft Windows 7 Professional (лицензия № 46231032 от 4 декабря 2009 г.); Microsoft Windows 8.1 Pro (лицензия № 66373655 от 28 января 2016 г.); ADOBE ACROBAT PROFESSIONAL 9\_0 (лицензия № 4400170412 от 13 января 2010 года); Kaspersky Anti-Virus Suite для WKS и FS (лицензия № 1D0A170720092603110550 от 20 июля 2017 г.).

## **8 Образовательные и информационные технологии**

В процессе преподавания дисциплины «Технологии разработки и реализации решений в управлении персоналом» используются классические формы и методы обучения: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента.

В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие образовательные технологии.

Лекции проводятся в традиционной классно-урочной организационной форме, по типу управления познавательной деятельностью, являются традиционными классически-лекционными (объяснительно-иллюстративными) с использованием диалоговых технологий, в том числе мультимедиа лекции, проблемные лекции.

Традиционная лекция составляет основу теоретического обучения в рамках дисциплины и направлена на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний. Лекция предназначена для раскрытия состояния и перспектив кадровой статистики и анализа в современных условиях. На лекции концентрируется внимание обучающихся на наиболее сложных и узловых вопросах, стимулируется их активная познавательная деятельность.

Ведущим методом в лекции выступает устное изложение учебного материала, который сопровождается одновременной демонстрацией слайдов, созданных в среде PowerPoint, при необходимости привлекаются открытые Интернет-ресурсы, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные материалы.

Практические занятия по дисциплине проводятся в соответствии с учебно-тематическим планом по отдельным группам. Практические занятия организованы с использованием технологий развивающего обучения. Практические занятия проводятся в традиционной форме (объяснительно-

иллюстративные и проверочные). Главной целью практического занятия является индивидуальная, практическая работа каждого обучающегося, направленная на формирование у него компетенций, определенных в рамках дисциплины «Технологии разработки и реализации решений в управлении персоналом».

Важная задача практических занятий – закрепить теоретические знания, полученные обучающимися на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующих разделов рекомендуемой и при необходимости дополнительно подобранной (самостоятельно) литературы, а также приобрести начальные практические навыки в применении методов исследования при разработке и оценке решений при управлении персоналом в деятельности организации. Практическое занятие предназначено для более глубокого освоения и анализа тем, изучаемых в рамках данной дисциплины. Учебные задания (в т. ч. практические задания) выполняются в целях практического закрепления теоретического материала, излагаемого на лекции, отработки навыков использования пройденного материала. Выполнение учебного задания предполагает подготовку докладов, решение задач, анализ ситуаций и примеров, а также исследование актуальных проблем в сфере кадровой статистики, анализа и др.

Рассматриваемые в рамках практического занятия вопросы, задачи, ситуации, примеры и проблемы имеют профессиональную направленность и содержат элементы, необходимые для формирования компетенций в рамках подготовки бакалавра по профилю.

Чтение лекций и проведение практических занятий также предполагает применение интерактивных форм обучения (интерактивных лекций, групповых дискуссий, анализа ситуаций и имитационных моделей и др., в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей) для развития у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений и лидерских качеств.

Самостоятельная работа обучающихся является неотъемлемой частью процесса обучения. Самостоятельная работа обучающегося организована с использованием традиционных видов работы (отработка лекционного материала, отработка отдельных тем по списку основной и дополнительной литературы и др.). Ее основной целью является формирование навыка самостоятельного приобретения знаний по некоторым вопросам теоретического курса, закрепление и углубление полученных знаний, самостоятельная работа со справочниками, статистическими источниками, периодическими изданиями и научно-популярной литературой, в том числе находящимися в глобальных компьютерных сетях, и др.

Самостоятельная работа является специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью обучающихся в учебном процессе. Самостоятельная работа может быть представлена в качестве средства организации самообразования и воспитания самостоятельности как

личностного качества. В качестве явления самовоспитания и самообразования, самостоятельная работа обучающихся обеспечивается комплексом профессиональных умений обучающихся, в частности умением осуществлять планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время. Самостоятельная работа приводит обучающегося к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных умений и навыков.

Консультации являются одной из форм руководства самостоятельной работой студентов (обучающихся) и оказания им помощи в освоении учебного материала и подготовке к зачету. На консультациях повторно рассматриваются и уточняются вопросы, возникающие у обучающихся при освоении дисциплины и подготовке к зачету.

### **9 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

Уровень и качество знаний обучающихся оцениваются по результатам текущего (внутрисеместрового) контроля успеваемости, включающего входной контроль, и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины в виде зачета (4 семестр).

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация проводятся в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации», обучающихся по программам высшего образования – программам бакалавриата и программам специалитета (формы, периодичность и порядок) (далее – Положение).

Текущий (внутри семестровый) контроль успеваемости по дисциплине обеспечивает оценивание хода ее освоения в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы.

Основными задачами текущего (внутрисеместрового) контроля успеваемости обучающихся по дисциплине «Технологии разработки и реализации решений в управлении персоналом» являются:

- проверка хода и качества усвоения обучающимися учебного материала;
- определение уровня текущей успеваемости обучающихся, выявление причин неуспеваемости, выработка и принятие оперативных мер по устранению недостатков;
- поддержание ритмической (постоянной и равномерной) работы обучающихся в течение семестра;
- обеспечение по завершению семестра готовности обучающихся и их допуска к экзаменационной сессии;



стимулирование учебной работы обучающихся и совершенствование методики организации, обеспечения и проведения занятий.

Результаты текущего контроля по дисциплине используются преподавателем в целях:

оценки степени готовности обучающихся к изучению учебной дисциплины (назначение внутреннего контроля), а в случае необходимости, проведения дополнительной работы для повышения уровня требуемых знаний;

доведения до обучающихся и иных заинтересованных лиц (законных представителей) информации о степени освоения обучающимися программы учебной дисциплины;

своевременного выявления отстающих обучающихся и оказания им содействия в изучении учебного материала;

анализа качества используемой рабочей программы учебной дисциплины и совершенствование методики ее изучения и преподавания;

разработки предложений по корректировке или модификации рабочей программы учебной дисциплины и учебного плана.

Текущий контроль успеваемости обучающихся включает устные опросы, пятиминутные тесты и учебные задания.

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине. Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине «Технологии разработки и реализации решений в управлении персоналом» имеет целью определить степень достижения учебных целей по данной учебной дисциплине по результатам обучения в семестре в целом и проводится в форме зачета в 4 семестре.

Промежуточная аттестация обучающихся проводится с использованием оценочных средств, которые представляются в виде фонда оценочных средств. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (контрольно-измерительные материалы по дисциплине) – комплект методических и контрольных измерительных материалов, предназначенных для оценивания компетенций на разных этапах обучения студентов.

Оценочные средства включают: вопросы для проведения устного опроса в рамках текущего контроля (в т. ч. – входного контроля) успеваемости, темы учебных заданий (в т. ч. докладов), учебные задания, тесты, вопросы к зачету.

### **9.1 Балльно-рейтинговая оценка текущего контроля успеваемости и знаний студентов**

Применение балльно-рейтинговой системы оценки знаний и обеспечения качества учебного процесса данной рабочей программой по дисциплине «Технологии разработки и реализации решений в управлении персоналом» не предусмотрено (п. 1.9 Положения).

## 9.2 Методические рекомендации по проведению процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

### Этапы формирования компетенций

Название и содержание этапа	Код(ы) формируемых на этапе компетенций
Этап 1. Формирование базы знаний: лекции; практические занятия по темам теоретического содержания; самостоятельная работа обучающихся по вопросам тем теоретического содержания	ОПК-5 ОПК-6 ОПК-8 ПК-25
Этап 2. Формирование навыков практического использования знаний: работа с текстом лекции, работа с учебниками, учебными пособиями и проч. из перечня основной и дополнительной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», баз данных, информационно-справочных и поисковых систем и т.п.; самостоятельная работа по подготовке к практическим занятиям, устным опросам, тестированию и выступлениям, решению задач и т.д.	ОПК-5 ОПК-6 ОПК-8 ПК-25
Этап 3. Проверка усвоения материала: проверка подготовки материалов к практическим занятиям; проведение устных опросов, тестирования; выполнение учебных заданий, в т.ч. заслушивание докладов по темам практических занятий, решение задач	ОПК-5 ОПК-6 ОПК-8 ПК-25

### Методические рекомендации по проведению процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности

#### *Устный опрос по вопросам входного контроля*

Устный опрос по вопросам входного контроля осуществляется по вопросам дисциплин, на которых базируется читаемая дисциплина, и которые не выходят за пределы изученного материала по этим дисциплинам в соответствии с рабочими программами дисциплин.

#### *Устный опрос*

Устный опрос проводится на практических занятиях с целью контроля усвоения теоретического материала по изученному материалу тем дисциплины. Устный опрос проводится, как правило, в течение 5–10 минут. Перечень

вопросов определяется уровнем подготовки учебной группы, а также индивидуальными особенностями обучающихся.

При оценке опросов анализу подлежат точность формулировок, определений терминов и понятий, связность изложения материала, обоснованность суждений, опора на учебную литературу, источники нормативно-правового, статистического, фактологического и т. д. плана.

Также анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность применения практических методов и приемов, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки практического материала.

### *Тестирование*

Тестирование предполагает проверку усвоения программного материала обучающимися с использованием тестов – системы стандартизированных заданий, позволяющих унифицировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающихся.

Тестирование проводится, как правило, в течение 10 минут (при необходимости до 15 минут) по темам в соответствии с данной программой и предназначено для проверки обучающихся на предмет освоения изученного материала.

### *Учебное задание*

Учебное задание – вид задания для самостоятельного выполнения обучающимися, в котором содержится требование выполнить какие-либо теоретические или практические учебные действия. Учебные задания предполагают активизацию знаний, умений и действий, либо – актуализацию ранее усвоенного материала.

Самостоятельная работа подразумевает выполнение учебных заданий. Все задания, выносимые на самостоятельную работу, выполняются обучающимся либо в конспекте, либо на отдельных листах формата А4 (по указанию преподавателя). Контроль выполнения заданий, выносимых на самостоятельную работу, осуществляет преподаватель.

Учебные задания могут быть выполнены в виде докладов и представлены в печатной или рукописной форме, также обучающемуся необходимо сделать устный доклад (сообщение) продолжительностью 7–10 минут.

### *Темы докладов*

1. Техничко-технологическое и структурное направления исследований.
2. Категории исследований: логика, концепция, гипотеза, система, системный анализ, системный подход, синергия, информация.
3. Методы эмпирического, теоретико-эмпирического и теоретического исследования.

4. Реализация разработанных требований к системе управления.
5. Уровни исследования систем управления (внешний, исходный, общесистемный и системные) и SWOT-анализ.
6. Структура показателей систем управления (показатели внешнего, исходного, общесистемного и системных уровней).
7. Цепные реакции (Н.Н. Семенов) и их роль в теории принятия решений.
8. Принятие решений в системе функций управления персоналом.
9. Особенности технологического подхода при подготовке и реализации решений при управлении персоналом.
10. Информационный, логико-мыслительный и организационный процессы как составляющие технологии управления объектом.
11. Технологические этапы управленческого решения как процесса: этап подготовки управленческого решения; этап принятия решения; этап реализации решения.
12. Принципиальная схема технологии разработки и организации выполнения управленческих решений.
13. Технологии разработки управленческих решений в условиях определенности.
14. Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации управленческого решения (кадрового решения, решения при управлении персоналом) (ПРУР).
15. Процедуры системного подхода при подготовке и реализации управленческого решения.
16. Построение дерева целей при подготовке и реализации решений при управлении персоналом.
17. Подготовка (разработка), принятие (выбор) и реализация (осуществление) решения при управлении персоналом.
18. Управленческая технология как важнейший элемент функционирования организации и управления персоналом.
19. Структуризация процессов подготовки, принятия и реализации решений при управлении персоналом организации.
20. Исследование информационной структуры решений, принимаемых в экстремальных ситуациях при управлении персоналом организации.
21. Классификация ситуаций и проблем при управлении персоналом.
22. Условия неопределенности и риска при разработке решения при управлении персоналом.
23. Понятие методов подготовки решений при управлении персоналом.
24. Моделирование в процессе принятия решений при управлении персоналом.
25. . Методы подготовки решений при управлении персоналом.

26. Разделение ответственности при реализации решения в процессе управления персоналом организации.
27. Понятие качественного управленческого решения.
28. Качество технологической, организационной, экономической, социальной, правовой и проч. деятельности.
29. Организационно-психологические предпосылки качества решений при управлении персоналом.
30. Понятие экономичности, эффективности и результативности решений при управлении персоналом.

### *Зачет*

Зачет, как правило, является формой проверки усвоения учебного материала и полученных обучающимся практических знаний и навыков как по дисциплине в целом, так и по ее отдельным частям (разделам), выполнения обучающимся учебных заданий, усвоения учебного материала практических занятий и др. для оценки степени сформированности соответствующих компетенций.

Зачет по дисциплине «Технологии разработки и реализации решений в управлении персоналом» представляет собой форму проверки усвоения учебного материала и полученных обучающимися практических знаний и навыков, выполнения обучающимися учебных заданий, усвоения учебного материала практических занятий и др. для оценки степени сформированности соответствующих компетенций. Зачет позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины.

Обучающиеся имеют право сдавать зачет по дисциплине при условии успешного прохождения всех контрольных мероприятий, предусмотренных рабочей программой данной дисциплины в период семестра, предшествующий данному испытанию промежуточной аттестации.

Зачет проводится в виде устного ответа на вопросы билета (из перечня вопросов, вынесенных на зачет). При проведении промежуточной аттестации в форме зачета вопросы и другие задания обучающемуся могут быть выданы непосредственно преподавателем.

При проведении устного опроса по билету обучающемуся предоставляется необходимое время на подготовку к ответу, по окончании которого обучающийся может быть приглашен преподавателем для ответа. Обучающийся может заявить преподавателю о своем желании отвечать без подготовки.

При подготовке к устному зачету обучающийся может вести записи в листе устного ответа.

При устной форме проведения зачета преподавателю предоставляется право задавать обучающемуся по программе дисциплины дополнительные вопросы, давать в пределах программы дисциплины для решения тесты, задачи, примеры и др.

Прием зачета может проводиться с даты выдачи зачетной ведомости и должен быть завершен не позднее дня, предшествующего экзаменационной сессии.

### **9.3 Темы курсовых работ (проектов) по дисциплине**

Написание курсовых работ (проектов) учебным планом не предусмотрено.

### **9.4 Контрольные вопросы для проведения входного контроля остаточных знаний по обеспечивающим дисциплинам (модулям)**

#### *Философия*

- 1 Немецкая классическая философия.
- 2 Познание как предмет философского анализа. Субъект и объект познания.
- 3 Структура научного познания: эмпирическое и теоретическое.
- 4 Специфика гуманитарного познания.
- 5 Общество как система. Соотношение экономической, политической и духовной сфер жизни общества.

#### *Экономическая теория*

- 1 Основные виды экономических систем.
- 2 Экономическое учение марксизма.
- 3 Кейнсианство и его основные теоретические положения.
- 4 Понятие и виды издержек фирмы.
- 5 Понятие и виды прибыли. Рентабельность производства.

#### *Основы управления персоналом*

- 1 Сущность и виды управления, содержание понятия «социальное управление».
- 2 Сущность, задачи, функции и направления управления персоналом организации.
- 3 Определения понятий «система управления», «организационная система управления», «система управления персоналом» и их взаимосвязь.
- 4 Особенности личности руководителя и личности подчиненного и их роли в организации.
- 5 Эффективность системы управления персоналом, критерии и показатели ее оценки.

#### *Основы теории управления*

- 1 Разработка управленческих решений.
- 2 Понятие и классификация управленческих решений.
- 3 Процесс и модели принятия управленческих решений.
- 4 Реализация управленческих решений.

## 5 Понятие системы управления.

### *Маркетинг персонала организаций воздушного транспорта*

- 1 Понятие функциональной структуры маркетинга персонала.
- 2 Понятие персонал-маркетингового управленческого решения.
- 3 Понятие и основные виды технологий управления.
- 4 Основные подходы к оценке эффективности работы организации.
- 5 Подходы к разработке методики оценки эффективности маркетинга персонала организации.

## 9.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

### Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Название этапа	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций
Этап 1. Формирование базы знаний	Посещение лекций и практических занятий	Посещаемость не менее 90 % лекций и практических занятий
	Ведение конспекта лекций	Наличие конспекта по всем темам, вынесенным на лекционное обсуждение
	Участие в обсуждении теоретических вопросов на практических занятиях	Участие в обсуждении теоретических вопросов тем на каждом практическом занятии
	Наличие на практических занятиях требуемых материалов (учебная литература, конспекты и проч.)	Требуемые для занятий материалы (учебная литература, конспекты и проч.) в наличии
	Наличие выполненных самостоятельных учебных заданий по теоретическим вопросам тем	Задания для самостоятельной работы выполнены своевременно
Этап 2. Формирование навыков практического использования знаний	Правильное и своевременное выполнение учебных заданий	Выступления по темам практических занятий, семинаров выполнены и представлены в установленной форме (устно или письменно)
	Способность обосновать свою точку зрения, опираясь на изученный материал, практические методы и подходы	Способность обосновать свою точку зрения, опираясь на полученные знания, практические методы и подходы
	Составление конспекта	Обучающийся может применять различные источники при подготовке к практическим занятиям

Название этапа	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций
	Наличие правильно выполненной самостоятельной работы по подготовке к выступлениям на практических занятиях	Обучающийся способен подготовить качественное выступление, качественно выполнить задание, в т.ч. правильно решить задачу и т.п.
Этап 3. Проверка усвоения материала	Степень активности и эффективности участия обучающегося по итогам каждого практического занятия	Участие обучающегося в обсуждении теоретических вопросов тем на каждом практическом занятии является результативным, его доводы подкреплены весомыми аргументами и опираются на проверенный фактологический материал
	Степень готовности обучающегося к участию в практическом занятии, как интеллектуальной, так и материально-технической	Представленные учебные задания (доклады, решенные задачи и т.п.) соответствуют требованиям по содержанию и оформлению Требуемые для занятий материалы (учебная литература, первоисточники, конспекты и проч.) в наличии
	Степень правильности выступлений и ответов устного опроса, тестирования, выполнения учебных заданий (в т.ч. решения задач)	Ответы на вопросы сформулированы, практические вопросы и задачи решены, задания выполнены с использованием необходимых и достоверных, корректных первоисточников, методик, алгоритмов
	Успешное прохождение текущего контроля	Устный опрос, тестирование и учебные задания текущего контроля пройдены и выполнены самостоятельно в установленное время
	Успешное прохождение промежуточной аттестации	Зачет по вопросам билета (при необходимости – дополнительных вопросов и т.п.) сдан самостоятельно в установленные сроки

### Шкалы оценивания

#### *Устный опрос*

*(в том числе по вопросам входного контроля)*

«Отлично»: обучающийся четко и ясно, по существу дает ответ на поставленный вопрос.



«Хорошо»: обучающийся дает ответ на поставленный вопрос по существу и правильно отвечает на уточняющие вопросы.

«Удовлетворительно»: обучающийся не сразу дал верный ответ, но смог дать его правильно при помощи ответов на наводящие вопросы.

«Неудовлетворительно»: обучающийся отказывается отвечать на поставленный вопрос, либо отвечает на него неверно и при формулировании дополнительных (вспомогательных) вопросов.

### *Тестирование*

«Отлично»: правильные ответы даны на не менее чем 85 % вопросов.

«Хорошо»: правильные ответы даны на не менее чем 75 % вопросов.

«Удовлетворительно»: правильные ответы даны на не менее чем 60% вопроса(а).

«Неудовлетворительно»: правильные ответы даны на 59% и менее вопросов.

### *Учебное задание*

Оценка «отлично» ставится в том случае, если:

задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями;

при ответе обучающийся демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося аргументирован.

Оценка «хорошо» ставится в том случае, если:

задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями;

при ответе обучающийся демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося аргументирован;

если в задании и (или) ответах имеются ошибки, то они незначительны.

Оценка «удовлетворительно» ставится в том случае, если:

задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями;

при ответе обучающийся в недостаточной степени демонстрирует знание программного материала;

ответ обучающегося в недостаточной степени аргументирован;

если в задании и (или) ответах имеются несущественные ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится в том случае, если:

обучающийся не выполнил задания, или результат выполнения задания не соответствует поставленным требованиям;

обучающийся демонстрирует незнание программного материала;

обучающийся не может аргументировать свой ответ;

в заданиях и (или) ответах имеются существенные ошибки.

### *Доклад*

Доклад, соответствующий требованиям, оценивается на «отлично».

Доклад, не соответствующий требованиям, оценивается на «неудовлетворительно».

Доклад, соответствующий требованиям не полностью, может быть оценен на «хорошо» или на «удовлетворительно».

Основаниями для выставления оценки «отлично» являются:  
грамотное, связное и непротиворечивое изложение сути вопроса;  
актуальность используемых в докладе сведений;  
высокое качество изложения материала докладчиком;  
способность обучающегося сделать обоснованные выводы или рекомендации;

уверенные ответы на заданные в ходе обсуждения вопросы;  
отсутствие у преподавателя обоснованных сомнений в самостоятельности выполнения задания обучающимся.

Основаниями для выставления оценки «хорошо» являются:  
грамотное, связное и непротиворечивое изложение сути вопроса;  
актуальность используемых в докладе сведений;  
удовлетворительное качество изложения материала докладчиком;  
способность обучающегося сделать обоснованные выводы или рекомендации;

уверенные ответы на большую часть заданных в ходе обсуждения вопросов;  
отсутствие у преподавателя обоснованных сомнений в самостоятельности выполнения задания обучающимся.

Основаниями для выставления оценки «удовлетворительно» являются:  
отсутствие грамотного, связного и непротиворечивого изложения сути вопроса;  
использование в докладе устаревших сведений.

Основаниями для выставления оценки «неудовлетворительно» являются:  
неудовлетворительное качество изложения материала докладчиком;  
неспособность обучающегося сделать обоснованные выводы или рекомендации;

неспособность ответить на большую часть заданных в ходе обсуждения вопросов;

обоснованные сомнения в самостоятельности выполнения задания обучающимся.

За активное участие в обсуждении докладов и вопросов обучающиеся могут быть поощрены дополнительным баллом.

### *Решение типовых задач*

Оценивается на «отлично», если обучающийся самостоятельно правильно решает задачу.

Оценивается на «хорошо» или «удовлетворительно», если обучающий не способен полностью самостоятельно решить задачу, но может решить ее при помощи преподавателя или других обучающихся.

Оценивается на «неудовлетворительно», если обучающийся отказывается от выполнения задачи, или не способен ее решить самостоятельно, а также с помощью преподавателя (в случае неподготовленности по изученным темам, имеющим отношение к решению данной задачи).

### *Зачет*

Знания, умения и навыки обучающегося определяются с использованием оценочных средств следующими оценками: «зачтено» и «не зачтено» (по двухбалльной системе).

Спецификой зачета, как формы академического испытания обучающихся, является дихотомический альтернативный выбор результата. Весь спектр результатов сводится либо к «зачтено», либо к «не зачтено».

«Не зачтено» предполагает, что обучающийся показывает недостаточные знания программного материала, не способен аргументировано и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на поставленный вопрос или затрудняется с ответом.

В остальных случаях ставится оценка «зачтено».

## **9.6 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам обучения по дисциплине**

### **Примерный перечень контрольных вопросов и задания для проведения текущего контроля успеваемости по лекционным темам**

#### **Тема 1. Системный подход как общеметодологический принцип исследования систем управления**

##### *Вопросы:*

- 1 В чем состоят особенности реализации системного подхода?
- 2 Каковы цели анализа систем управления?
- 3 Каковы цели синтеза систем управления?
- 4 Опишите задачи синтеза систем управления.
- 5 В чем заключаются особенности уровней исследования систем управления?
- 6 Охарактеризуйте проблему как систему.
- 7 Какие экспертные оценки решения проблем вы знаете?
- 8 Что понимается под альтернативами решения проблемы?
- 9 Охарактеризуйте структуру показателей систем управления.
- 10 Какие виды анализа и синтеза систем управления вы знаете?

*Темы учебных заданий:*

- 1 Применение эмпирических методов исследования систем управления в процессе подготовки решения при управлении персоналом.
- 2 Применение теоретико-эмпирических методов исследования систем управления в процессе подготовки решения при управлении персоналом.
- 3 Применение теоретических методов исследования систем управления в процессе подготовки решения при управлении персоналом.
- 4 Системный подход к разработке и принятию решения при управлении персоналом организации.
- 5 Применение системного анализа при принятии управленческих решений.
- 6 Методы обработки информации, получаемой от экспертов, при принятии решений.
- 7 Системный анализ и синтез проблемы при принятии решения.

*Задания:*

*Задание 1.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений), необходимых формул. Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий, формул.

*Задание 2.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь выбранных понятий (с указанием при необходимости формул) из предыдущего задания по данной теме. При необходимости включите в схему дополнительные понятия, формулы, поясняющие и раскрывающие толкования, формулы выбранных вами понятий.

Тесты<sup>1</sup>:

1 Система управления – это:

- 1) совокупность действий, определяющих направление управленческой деятельности;
- 2) совокупность взаимосвязанных элементов в пространстве;
- 3) субъект управления организацией, имеющей иерархическое строение.

2 Системный анализ – это:

- 1) конструктивное направление исследования процессов управления;

---

<sup>1</sup> Исследование систем управления. Тесты. Экономический портал [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.uamconsult.com/book\\_377\\_chapter\\_10\\_Testy.html](http://www.uamconsult.com/book_377_chapter_10_Testy.html).

- 2) совокупность методов и моделей, направленных на решение задач исследования организации;
- 3) методы изучения задач системы управления.

3 Комплексное исследование систем управления предполагает:

- 1) изучение условий и факторов деятельности системы;
- 2) изучение механизма функционирования системы;
- 3) изучение схемы управления системы.

4 Исследование систем управления как систем принятия решений осуществляется:

- 1) параметрическим исследованием;
- 2) экспертным методом;
- 3) организационным моделированием;
- 4) факторным анализом.

5 Глобальная цель функционирования – это:

- 1) цель всей организации;
- 2) цель отдельного структурного подразделения;
- 3) цель отдельного руководителя.

6 Критический путь сетевой модели – это:

- 1) самый длинный путь;
- 2) самый короткий путь.

7 Эффективность управления – это:

- 1) одни из итоговых характеристик управления;
- 2) соотношение результата управленческой деятельности и затраченных ресурсов;
- 3) показатель деятельности отдельных исполнителей и руководителей.

8 Исследование организационных структур предполагает:

- 1) исследование функционального разделения труда;
- 2) исследование технологии принятия управленческих решений;
- 3) исследование состава и численности структурных подразделений на каждом уровне управления.

9 Проектирование систем управления осуществляется с целью:

- 1) анализа систем управления;
- 2) оптимизации систем управления;
- 3) изменения штатного расписания.

10 Проектирование управленческих решений необходимо в связи:

- 1) с совершенствованием организационной технологии;

- 2) с исследованием целей организации;
- 3) с мотивацией сотрудников.

## **Тема 2. Принятие решения в системе управления, понятие управленческого решения**

### *Вопросы:*

- 1 Каковы основные характеристики процессов управления персоналом?
- 2 Назовите основные характерные особенности проблем, задач и решений.
- 3 Дайте определения понятия «управленческое решение» с различных точек зрения.
- 4 В чем заключается сущность управленческого решения как результата управленческого труда?
- 5 Раскройте основные сущности управленческого решения.
- 6 Дайте определение кадрового решения.
- 7 Каковы основные требования к управленческому решению?
- 8 Охарактеризуйте решение по управлению персоналом как управленческое решение.
- 9 Каковы основные признаки (критерии) классификации управленческих решений?
- 10 Назовите формы подготовки управленческих решений.

### *Темы учебных заданий:*

- 1 Сущности, структура и составляющие профессионального кадрового решения.
- 2 Кадровое решение в системе принятия решений при управлении персоналом организации.
- 3 Типология решений при управлении персоналом организации и основные подходы к их классификации.
- 4 Стратегические, тактические и оперативные решения при управлении персоналом.

### *Задания:*

*Задание 1.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений, формул). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий, формул. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущей теме. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 2.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь выбранных понятий (при необходимости с приведением формул) из предыдущего задания по данной теме. При необходимости включите в схему дополнительные понятия, формулы, поясняющие и раскрывающие толкования выбранных вами понятий.

*Тесты<sup>2</sup>:*

1 Наиболее удачное определение управленческого решения – это:

- 1) инструмент управленческой деятельности;
- 2) продукт управленческой деятельности;
- 3) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- 4) форма воздействия субъекта на объект;
- 5) управленческий документ.

2 Юридическое свойство управленческого решения – это:

- 1) целенаправленность;
- 2) правомерность;
- 3) плановость;
- 4) коллегиальность.

3 Организационные свойства управленческого решения – это:

- 1) плановость;
- 2) последовательность;
- 3) целенаправленность;
- 4) правомерность.

4 Технологическое свойство управленческого решения – это:

- 1) комплексность;
- 2) стадийность;
- 3) целенаправленность;
- 4) актуальность.

5 Системное свойство управленческого решения – это:

- 1) коллегиальность;
- 2) плановость;
- 3) комплексность;
- 4) актуальность.

6 Проблемное «свойство» управленческого решения – это:

- 1) срочность;
- 2) плановость;

---

<sup>2</sup> Управленческие решения. Итоговый тест [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studrb.ru/works/entry3909>.

- 3) актуальность;
- 4) последовательность разработки.

7 Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения – это:

- 1) стадийность;
- 2) правомерность;
- 3) мотивационность;
- 4) коллегиальность.

8 Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса – это:

- 1) управленческие действия;
- 2) управленческая ситуация;
- 3) управленческое решение;
- 4) управленческие функции.

9 Базовая управленческая категория – это:

- 1) управленческая функция;
- 2) проблемная ситуация;
- 3) управленческое решение;
- 4) управленческие действия;
- 5) управленческая цель.

10 Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы:

- 1) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
- 2) логические мыслительные операции;
- 3) выбор методов разработки решения;
- 4) нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

- а) юридический;
- б) информационный;
- в) психологический;
- г) организационный.

### **Тема 3. Понятие, назначение и виды технологий социального управления**

*Вопросы:*

- 1 Дайте определение понятия «технология».
- 2 Что понимается под технологией управления.
- 3 Назовите основные технологии социального управления.



4 Охарактеризуйте классический функциональный подход к формированию технологии управления.

5 Охарактеризуйте ситуационный подход к формированию технологии управления.

6 Охарактеризуйте подход с точки зрения принятия решения к формированию технологии управления.

7 Что представляет собой технологическая регламентация?

8 Назовите технологические этапы управленческого решения как процесса.

9 Какова структура социально-экономической проблемы?

10 Назовите основные особенности технологического подхода при подготовке и реализации решений в управлении персоналом.

*Темы учебных заданий:*

1 Назначение, виды, содержание и условия применения технологий социального управления.

2 Технологический подход к управлению персоналом.

3 Социальное управление и его технологические особенности.

4 Проектирование и формирование управленческой технологии.

*Задания:*

*Задание 1.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений, формул). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий, формул. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 2.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь выбранных понятий (при необходимости с приведением формул) из предыдущего задания по данной теме. При необходимости включите в схему дополнительные понятия, формулы, поясняющие и раскрывающие толкования выбранных вами понятий.

**Тема 4. Технологический подход при подготовке, принятии и реализации решений в управлении персоналом**

*Вопросы:*

1 Какие этапы включает принципиальная схема технологии разработки и организации выполнения управленческих решений.

2 Какие этапы включает традиционная схема разработки и реализации управленческих решений.

3 Какие этапы включает типовой процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов.

4 Каково назначение целевых технологий реализации решений?

5 Назовите целевые технологии реализации решений.

6 Каково назначение процессорных технологий реализации решений?

7 Назовите процессорные технологии реализации решений.

8 В чем заключаются особенности технологий разработки управленческих решений в условиях определенности?

9 В чем заключаются особенности технологий разработки управленческих решений в условиях неопределенности?

10 Каковы критерии выбора технологии реализации решения?

*Темы учебных заданий:*

1 Целевые технологии реализации решений и условия их применения.

2 Процессорные технологии реализации решений и условия их применения.

3 Технологии разработки кадровых решений в условиях определенности.

4 Технологии разработки кадровых решений в условиях неопределенности и риска.

*Задания:*

*Задание 1.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений, формул). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий, формул. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 2.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь выбранных понятий (при необходимости с приведением формул) из предыдущего задания по данной теме. При необходимости включите в схему дополнительные понятия, формулы, поясняющие и раскрывающие толкования выбранных вами понятий.

## **Тема 5. Методологические основы подготовки и реализации решений при управлении персоналом**

*Вопросы:*

- 1 Дайте определение системного подхода.
- 2 В чем заключается диалектический метод?
- 3 Перечислите основные термины, раскрывающие сущность системного подхода.
- 4 Назовите процедуры для реализации управленческого решения.
- 5 Назовите основные технологии разработки управленческих решений.
- 6 Охарактеризуйте функции решений в управлении персоналом.
- 7 Назовите процедуры и операции при разработке решений в управлении персоналом.
- 8 В чем заключается целевая ориентация управленческих решений?
- 9 Какие технологии социального управления вы знаете?
- 10 Что понимается под стандартной информационной моделью?

*Темы учебных заданий:*

- 1 Проблема и критерии выбора оптимального решения при управлении персоналом организации.
- 2 Применение критериев Вальда, Сэвиджа, Гурвица, Байеса-Лапласа при принятии управленческого решения в организации.
- 3 Процесс подготовки, принятия и реализации решения при управлении персоналом.
- 4 Технологический подход при подготовке и реализации решения при управлении персоналом организации.
- 5 Применение целевых технологий при подготовке и реализации решений при управлении персоналом организации.
- 6 Применение процессорных технологий при подготовке и реализации решений при управлении персоналом организации.

*Задания:*

*Задание 1.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений, формул). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий, формул. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 2.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь выбранных понятий (при необходимости с приведением формул) из предыдущего задания по данной теме. При необходимости включите в схему

дополнительные понятия, формулы, поясняющие и раскрывающие толкования выбранных вами понятий.

## **Тема 6. Организационные и социально-психологические основы разработки решений при управлении персоналом**

### *Вопросы:*

1 Перечислите этапы процесса принятия решений при управлении персоналом.

2 В чем заключается процесс подготовки решения при управлении персоналом?

3 В чем заключается процесс разработки решения при управлении персоналом?

4 В чем заключается процесс разработки, принятия и реализации решения при управлении персоналом?

5 Что понимается под анализом и оценкой результата решения при управлении персоналом?

6 Охарактеризуйте влияние человеческого фактора на подготовку решения при управлении персоналом.

7 Назовите основные особенности мужского и женского подходов к принятию решения.

8 Каким образом проявляется воздействие управленческого решения на исполнителя?

9 В чем состоят этические основы разработки и реализации управленческих решений?

10 Что понимается под моделью проблемной ситуации?

### *Темы учебных заданий:*

1 Интеллектуальная деятельность руководителя при разработке решения в процессе управления персоналом организации.

2 Моделирование процесса разработки решения при управлении персоналом организации.

3 Организация выполнения решений при управлении персоналом.

4 Использование программного обеспечения в процессе разработки решений при управлении персоналом организации.

5 Стандартный процесс принятия решений при управлении персоналом организации.

### *Задания:*

*Задание 1.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В

связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений, формул). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий, формул. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 2.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь выбранных понятий (при необходимости с приведением формул) из предыдущего задания по данной теме. При необходимости включите в схему дополнительные понятия, формулы, поясняющие и раскрывающие толкования выбранных вами понятий.

*Задание 3<sup>3</sup>.* Ситуация.

Вы – менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы, которые в основном – женщины.

Постановка задачи.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

## **Тема 7. Особенности разработки решений при управлении персоналом в условиях неопределенности**

*Вопросы:*

- 1 Дайте определение неопределенности как явлению и как процессу.
- 2 Какие типичные ошибки допускаются в решаемых задачах для организационной составляющей управленческих решений?
- 3 Какие типичные ошибки допускаются в решаемых задачах для экономической составляющей управленческих решений?
- 4 Какие типичные ошибки допускаются в решаемых задачах для технологической составляющей управленческих решений?
- 5 Какие типичные ошибки допускаются в решаемых задачах для социальной составляющей управленческих решений?
- 6 Какие типичные ошибки допускаются в решаемых задачах для правовой составляющей управленческих решений?
- 7 Охарактеризуйте влияние внешней среды организации на разработку и реализацию решений при управлении персоналом.

<sup>3</sup> Левина, С.Ш. Практикум по курсу «Менеджмент» [Текст] / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 320 с. – (Высшее образование). ISBN 5-222-090908-3. С. 116.

8 Назовите основные особенности выбора решений при управлении персоналом в условиях неопределенности и риска.

9 Какие инструменты снижения риска при принятии и реализации решений в управлении персоналом вы знаете?

10 В чем заключается влияние паники на подготовку и принятие решения?

*Темы учебных заданий:*

1 Воздействие факторов неопределенности и риска на процесс подготовки и реализации решения при управлении персоналом организации.

2 Особенности разработки управленческого кадрового решения при неопределенности ситуации.

3 Разработка и принятие решения при управлении персоналом в условиях неопределенности и риска.

*Задания:*

*Задание 1.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений, формул). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий, формул. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 2.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь выбранных понятий (при необходимости с приведением формул) из предыдущего задания по данной теме. При необходимости включите в схему дополнительные понятия, формулы, поясняющие и раскрывающие толкования выбранных вами понятий.

*Задание 3<sup>4</sup>.* Ситуация. Как часто обучать инженеров.

Проектному институту необходимо иметь в своем штате 1000 инженеров, темп увольнения которых с работы является постоянным и составляет 150 человек в год. Перед тем как приступить к работе, вновь принятые инженеры объединяются в группы и проходят обучение на специальных курсах, организуемых институтом. Проведение каждого цикла обучения обходится в 25000 рублей. Если нет возможности представить инженерам работу немедленно, то институт теряет 500 рублей на человека в месяц.

Вопросы:

---

<sup>4</sup> Васильев, Ю.В. Практикум по теории управления [Текст]: учебное пособие / Ю.В. Васильев и др.; под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахина, Л.И. Ушвицкого; 2-е изд., доп. – Москва: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.: ил. ISBN 5-279-02984-X. С. 176.

1 Определите, сколько инженеров следует принимать на каждый курс обучения?

2 Рассчитайте, с какой частотой следует организовывать курсы.

3 Как повлияет ограничение количества инженеров, обучающихся в течение одного цикла, до 25 человек на решение, полученное в ответе на второй вопрос?

## **Тема 8. Анализ альтернатив решений при управлении персоналом**

### *Вопросы:*

1 Сформулируйте основные положения, характеризующие сущность классической модели ПРУР.

2 Сформулируйте основные положения, характеризующие сущность административной модели ПРУР.

3 Сформулируйте основные положения, характеризующие сущность политической модели ПРУР.

4 Назовите методы подготовки управленческих решений.

5 В чем заключается механизм формирования нового решения при управлении персоналом?

6 В каких случаях целесообразно использовать математические модели и методы принятия решений при управлении персоналом?

7 Какие методы реализации управленческих решений вы знаете?

8 Какие критерии выбора решений целесообразно использовать в процессе управления персоналом?

9 Охарактеризуйте метод «Дерево решений».

10 Раскройте сущность метода сценариев при принятии решения в управлении персоналом.

### *Темы учебных заданий:*

1 Моделирование решений при управлении персоналом организации.

2 Применение статистических методов подготовки решений при управлении персоналом.

3 Применение активизирующих методов разработки решений при управлении персоналом.

4 Применение психологических методов разработки решений при управлении персоналом.

5 Применение методов подключения новых интеллектуальных источников для разработки решений при управлении персоналом.

6 Применение психологических методов разработки решений при управлении персоналом.

7 Применение экспертных методов разработки решений при управлении персоналом.

8 Применение экономико-математических моделей и методов разработки решений при управлении персоналом.

9 Применение формально-эвристических методов разработки решений при управлении персоналом.

10 Применение неформально-эвристических методов разработки решений при управлении персоналом.

11 Применение метода сценариев для разработки решений при управлении персоналом.

12 Применение метода «дерево решений» для разработки решений при управлении персоналом.

13 Методы реализации решений при управлении персоналом организации.

14 Фактологическое обеспечение принятия решения при управлении персоналом.

### *Задания:*

*Задание 1.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений, формул). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий, формул. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 2.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь выбранных понятий (при необходимости с приведением формул) из предыдущего задания по данной теме. При необходимости включите в схему дополнительные понятия, формулы, поясняющие и раскрывающие толкования выбранных вами понятий.

### *Задание 3<sup>5</sup>.* Деловая ситуация.

Организация занимается подготовкой издания серии книг, посвященным актуальным проблемам менеджмента. Сроки реализации этого проекта и возможности финансирования, как всегда, ограничены. Поэтому организация приняла решение объявить конкурс среди потенциальных авторов. Поскольку речь идет о некоторой целостной серии, общие характеристики которой определены Научным советом организации, идет поиск не просто удачных, интересных рукописей, а рукописей, которые вписывались бы в сформулированную концепцию серии. Кроме того, идет поиск новых идей, новых авторов, поэтому организация готова рассматривать не только уже готовые рукописи, но и заявки, планы-проспекты будущих книг.

---

<sup>5</sup> Королев, В.И. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / В.И. Королев и др.; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.И. Королева. – Москва: Магистр, 2008. – 620 с. ISBN 978-5-9776-0040-8 (в пер.) С. 417–419.



Информация о готовящейся серии была разослана в учебные заведения, занимающиеся подготовкой менеджеров, исследовательские институты, консультационные фирмы, а также известным менеджерам-практикам. От них поступили заявки. Для оценки заявок приглашены ведущие эксперты в данной области. Экспертам предложено оценить представленные заявки по следующим критериям:

- А) соответствие тематики представленного материала целям проекта;
- Б) соответствие жанра материала целям проекта;
- В) соответствие уровня представленного материала целям проекта;
- Г) реальность подготовки рукописи в срок.

По каждому из предложенных критериев эксперты дают оценку по шкале от 1 (наихудшая) до 10 (наилучшая). Эксперты – люди весьма занятые, поэтому работали они в разное время, не совещаясь между собой, и представили результаты своей работы в форме анкет следующего вида:

Заявка номер	
Критерии оценки	Экспертная оценка (от 1 до 10)
Соответствие тематики представленного материала целям проекта	
Соответствие жанра материала целям проекта	
Соответствие уровня представленного материала целям проекта	
Реальность подготовки рукописи в срок	

Эта часть работы была успешно выполнена в срок, однако при подведении итогов экспертизы на заседании Научного совета возникли неожиданные трудности. Обнаружились разногласия между членами этого руководящего органа по поводу способа принятия окончательного решения.

Один из членов Совета – профессор *А* предложил следующий способ. Поскольку нам важно учесть мнение всех экспертов по поводу заявок, подсчитаем средние оценки по каждому критерию для каждой заявки. Затем, руководствуясь принципом, что все критерии одинаково важны для нас, суммируем полученные средние оценки и на их основе ранжируем заявки. Таким образом мы сможем определить, какая из заявок заслуживает финансирования в первую очередь, на какую могут быть выделены оставшиеся средства и т.д.

Заместитель руководителя организации – молодой и технократичный *Б* настаивал на ином подходе. Он предложил вначале сложить оценки, поставленные каждым экспертом одной и той же заявке по разным критериям. Таким образом, получится интегральная оценка каждой заявки каждым экспертом. Далее для каждого эксперта может быть построена своя ранжировка заявок по всей интегральной оценке. Конечно, эти ранжировки у разных экспертов могут не совпадать. В этой ситуации *Б* предложил руководствоваться «правилом большинства»: поставить на первое место, как и на второе, ту,

которую большинство поставили соответственно на первое и второе место и т.д. Таким способом и будет построена итоговая, обобщающая ранжировка.

Между *А* и *Б* завязалась горячая дискуссия, после чего еще один член Совета – *В*, всегда тяготеющий к практике, предположил, что все это схоластические дискуссии, и на самом деле оба способа, имея под собой разумные основания, дадут одинаковые результаты. Было решено проверить это. Однако итог этой проверки оказался обескураживающим для членов Совета: выяснилось, что результаты двух предложенных подходов радикально противоречат друг другу. Кроме того, на заседании выступил старейший член Совета – *Г*, который вообще подверг сомнению возможность суммирования оценок и по разным критериям, и по разным экспертам. Ситуация, таким образом, зашла в тупик.

Вопросы:

- 1 Кто из экспертов в наибольшей степени прав?
- 2 Как следует классифицировать и выбирать заявки?
- 3 Какие методы принятия решений можно использовать в таких ситуациях?
- 4 Проверьте, действительно ли методы принятия решения, предложенные экспертами *А* и *Б*, несовместимы.
- 5 Кокой компромисс может снять это объективное противоречие?

## **Тема 9. Контроль и ответственность руководителя за решение при управлении персоналом**

*Вопросы:*

- 1 Что понимается под контролем реализации решения при управлении персоналом.
- 2 Какие виды контроля решений при управлении персоналом вы знаете?
- 3 Назовите этапы общего процесса контроля.
- 4 Что понимается под обязанностью и ответственностью?
- 5 Какие виды ответственности руководителя вы знаете?
- 6 В чем проявляется контроль реализации решений при управлении персоналом?
- 7 В чем проявляется ответственность за последствия реализации решений при управлении персоналом?
- 8 В чем заключается нравственная ответственность руководителя за управленческое решение?
- 9 Какими параметрами характеризуется социальная ответственность?
- 10 Какими факторами обусловлена экологическая ответственность руководителя?

*Темы учебных заданий:*

1 Механизм осуществления контроля при реализации решения в процессе управления персоналом.

2 Ответственность руководителя за результаты решений при управлении персоналом организации.

*Задания:*

*Задание 1.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений, формул). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий, формул. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 2.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь выбранных понятий (при необходимости с приведением формул) из предыдущего задания по данной теме. При необходимости включите в схему дополнительные понятия, формулы, поясняющие и раскрывающие толкования выбранных вами понятий.

**Тема 10. Качество и эффективность решений при управлении персоналом**

*Вопросы:*

1 Что понимается под качественным управленческим решением?

2 Что понимается под качественным управлением персоналом?

3 Какими свойствами характеризуются качественные решения при управлении персоналом?

4 В чем проявляется управление качеством решений при управлении персоналом?

5 Что понимается под эффективностью решения при управлении персоналом?

6 Что понимается под экономичностью решения при управлении персоналом?

7 Что понимается под результативностью решения при управлении персоналом?

8 Каким образом строится матрица эффективности управленческих решений?

9 Что представляют собой супероптимальные решения?

10 В чем состоит отличие супероптимального решения от оптимального?

*Темы учебных заданий:*

1 Организационно-психологические предпосылки качества решений при управлении персоналом организации.

2 Качество решений при управлении персоналом организации.

3 Оценка эффективности решений при управлении персоналом организации.

4 Оценка экономичности и результативности решения при управлении персоналом.

*Задания:*

*Задание 1.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений, формул). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий, формул. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 2.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь выбранных понятий (при необходимости с приведением формул) из предыдущего задания по данной теме. При необходимости включите в схему дополнительные понятия, формулы, поясняющие и раскрывающие толкования выбранных вами понятий.

*Задание 3.* Используя словарь понятий, схемы структурно-логических связей понятий, примерный перечень вопросов к зачету для проведения промежуточного контроля по дисциплине (представлен ниже), составьте единую, цельную структурно-логическую схему связей понятий (при необходимости с приведением формул) по всем темам данной дисциплины. Данная схема может быть рекомендована для подготовки к зачету. Поставьте любой вопрос (из примерного перечня вопросов к зачету) и, пользуясь данной схемой, дайте на него ответ по существу.

**Примерный перечень вопросов к зачету для проведения промежуточного контроля по дисциплине**

1 Исследование и его виды, понятие научного исследования.

2 Направления, характеристики, категории и формы исследования.

3 Понятие методов исследования, средства и уровни исследования.

- 4 Понятие диалектики, диалектический метод, законы диалектики.
- 5 Понятие логики, логический метод, законы логики.
- 6 Системный подход как общеметодологический принцип исследования.
- 7 Понятие, цели и задачи системного анализа и синтеза.
- 8 Порядок выделения исследуемой задачи (объекта) из внешней среды.
- 9 Структурный анализ и синтез систем управления.
- 10 Функциональный анализ и синтез систем управления.
- 11 Информационный анализ и синтез систем управления.
- 12 Параметрический анализ и синтез систем управления.
- 13 Иерархические уровни анализа и синтеза систем управления.
- 14 Иерархическая структура показателей систем управления.
- 15 Системные законы и их значение для исследования.
- 16 Спартак Петрович Никаноров и его роль в разработке теории принятия решений.
- 17 Цепные реакции и их значение в теории принятия решений.
- 18 Побиск Георгиевич Кузнецов и его роль в разработке теории принятия решений.
- 19 Виктор Михайлович Глушков и его роль в разработке теории принятия решений.
- 20 Александр Александрович Богданов и его роль в становлении системных исследований.
- 21 Формирование, развитие и составляющие теории принятия решений.
- 22 Виды и характеристика систем, в которых разрабатываются решения.
- 23 Понятие организационной системы управления, закон системности.
- 24 Сущность и составляющие профессионального решения.
- 25 Потребности принятия решений при управлении персоналом организации.
- 26 Решение как результат управленческого труда, виды управленческого труда.
- 27 Функция «принятие решения» в организационной системе управления.
- 28 Решение в управлении персоналом (кадровое решение) как разновидность управленческого решения.
- 29 Управленческое решение: определения и сущности.
- 30 Управленческое решение: составляющие, особенности и основные требования.
- 31 Типология управленческих решений и основные подходы к их классификации.
- 32 Формы подготовки и реализации решений при управлении персоналом.
- 33 Управление персоналом как форма социального управления.
- 34 Цель процесса управления и понятие управленческой ситуации.
- 35 Определения понятий, характеризующих функцию управления «принятие решения».
- 36 Процессы подготовки, принятия и реализации решения как составляющие технологии управленческого решения.

- 37 Решение в управлении персоналом: определения, сущности, особенности, требования.
- 38 Понятие оптимальности и оптимального решения при управлении персоналом.
- 39 Содержание и этапы процесса подготовки и реализации решения при управлении персоналом.
- 40 Применение диалектического метода при подготовке управленческого решения.
- 41 Особенности технологического подхода при подготовке и реализации решения при управлении персоналом.
- 42 Целевые технологии и условия их применения при ПРУР.
- 43 Процессорные технологии и условия их применения при ПРУР.
- 44 Социальные технологии и условия их применения.
- 45 Составляющие принципиальной схемы технологии и организации выполнения управленческих решений.
- 46 Составляющие традиционной схемы разработки и реализации управленческих решений.
- 47 Сущность этапов типового процесса разработки управленческих решений.
- 48 Особенности принятия решения при управлении персоналом в условиях неопределенности и риска.
- 49 Сущность критериев Вальда, Сэвиджа, Гурвица, Байеса-Лапласа.
- 50 Понятие модели и особенности моделирования при ПРУР.
- 51 Классическая модель при ПРУР.
- 52 Административная модель при ПРУР.
- 53 Политическая модель при ПРУР.
- 54 Сущность инициативно-целевой технологии реализации решения и условия ее применения.
- 55 Сущность программно-целевой технологии реализации решения и условия ее применения.
- 56 Сущность регламентной технологии реализации решения и условия ее применения.
- 57 Сущность технологии управления по результатам и условия ее применения.
- 58 Сущность технологии управления на базе потребностей и интересов и условия ее применения.
- 59 Сущность технологии управления путем постоянных проверок и указаний и условия ее применения.
- 60 Сущность технологии управления в исключительных случаях и условия ее применения.
- 61 Сущность технологии управления на базе искусственного интеллекта и условия ее применения.
- 62 Сущность технологии активизации деятельности персонала и условия ее применения.

63 Сущность эмпирических методов исследования организационных систем управления.

64 Сущность теоретико-эмпирических методов исследования организационных систем управления.

65 Сущность теоретических методов исследования систем управления.

66 Сущность системного подхода и особенности его применения при разработке решения.

67 Сущность основных статистических методов подготовки решений при управлении персоналом.

68 Сущность и виды активизирующих методов разработки решений при управлении персоналом.

69 Сущность психологических методов разработки решений при управлении персоналом.

70 Методы подключения новых интеллектуальных источников: теоретико-игровой; метод наставничества.

71 Методы подключения новых интеллектуальных источников: теоретико-игровой; методы работы с внешними консультантами.

72 Экспертный метод и особенности его применения при управлении персоналом.

73 Экономико-математические модели и методы: линейное программирование; вероятностные процедуры; процедуры управления запасами; сетевые модели.

74 Экономико-математические модели и методы: аналитические методы; статистические методы.

75 Экономико-математические модели и методы: методы математического программирования и матричный метод.

76 Формально-эвристические методы: эволюционное моделирование; лабиринтные; концептуальное моделирование.

77 Неформально-эвристические методы: номинальной групповой техники; атаки разносом.

78 Неформально-эвристические методы: синектические, морфологические.

79 Метод сценариев и особенности его применения при управлении персоналом.

80 Метод «Дерево решений» и особенности его применения при управлении персоналом.

81 Существенные условия и факторы качества решений при управлении персоналом организации.

81 Эффективность решений при управлении персоналом организации и ее составляющие.

82 Социально-психологические основы подготовки решений при управлении персоналом организации.

83 Этические основы подготовки и реализации решений при управлении персоналом организации.

84 Роль человеческого фактора в процессе подготовки и реализации решений при управлении персоналом.

85 Сравнительная характеристика «мужского» и «женского» стилей управления (принятия решений).

86 Методы реализации решений при управлении персоналом организации.

87 Необходимость и особенности контроля в процессе подготовки и реализации решения при управлении персоналом.

88 Виды ответственности руководителя и исполнителя за результаты решений при управлении персоналом.

89 Контроль и ответственность руководителя за решение в управлении персоналом.

90 Сущность понятий: «оптимальное решение», «рациональное решение», «эффективное решение», «приемлемое решение».

91 SWOT-анализ и его применение в принятии решений в управлении персоналом.

92 Понятие и свойства качественного решения при управлении персоналом.

93 Содержание понятий экономичности, результативности и эффективности решений при управлении персоналом.

94 Виды эффективности решений при управлении персоналом.

95 Понятие и особенности супероптимального решения при управлении персоналом.

## **10 Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины**

Изучение дисциплины «Технологии разработки и реализации решений в управлении персоналом» обучающимися организуется в виде лекций, практических занятий и самостоятельной работы. Продолжительность изучения дисциплины – один семестр. Уровень и качество знаний обучающихся оцениваются по результатам текущего контроля успеваемости (включающего также входной контроль) и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины в виде зачета (4 семестр).

Лекция – основная форма систематического, последовательного устного изложения учебного материала. Чтение лекций, как правило, осуществляется наиболее профессионально подготовленными преподавателями Университета. Основными задачами лекций являются:

- ознакомление обучающихся с целями, задачами и структурой изучаемой дисциплины, ее местом в системе наук и связями с другими дисциплинами;
- краткое, но, по существу, изложение комплекса основных научных понятий, подходов, методов, принципов данной дисциплины;
- краткое изложение наиболее существенных положений, раскрытие особенно сложных, актуальных вопросов, освещение дискуссионных проблем;



– определение перспективных направлений дальнейшего развития научного знания в данной области социально-экономической деятельности.

Лекции мотивируют обучающегося на самостоятельный поиск и изучение научной и специальной литературы и других источников по темам дисциплины, ориентируют на выявление, формулирование и исследование наиболее актуальных вопросов и проблем, на комплексный анализ социально-экономических явлений и процессов, на активизацию творческого начала в изучении дисциплины.

Значимым фактором полноценной и плодотворной работы обучающегося на лекции является культура ведения конспекта. Принципиально неверным, но получившим в наше время достаточно широкое распространение, является отношение к лекции как к «диктанту», который обучающийся может аккуратно и дословно записать. Слушая лекцию, необходимо научиться выделять и фиксировать ее ключевые моменты, записывая их более четко и выделяя каким-либо способом из общего текста. Кроме того, необходимо научиться делать понятные для обучающегося сокращения при записи текста лекции и, в целом, стремиться освоить быструю манеру письма.

Полезно применять какую-либо удобную систему сокращений и условных обозначений (из известных, или выработанных самостоятельно). Применение такой системы поможет значительно ускорить процесс записи лекции. Конспект лекции предпочтительно писать в одной тетради, а не на отдельных листках, которые потом могут затеряться. Также для записи текста лекции можно воспользоваться ноутбуком, или планшетом. Рекомендуется в конспекте лекций оставлять свободные места, или поля, например для того, чтобы была возможность записи необходимой информации при работе над материалами лекций.

При ведении конспекта лекции необходимо четко фиксировать рубрикацию материала – разграничение разделов, тем, вопросов, параграфов и т. п. Обязательно следует делать специальные пометки, например, в случаях, когда какое-либо определение, положение, вывод остались неясными, сомнительными. Бывает, что материал не успели записать. Тогда также необходимо сделать соответствующие пометки в тексте, чтобы не забыть, в дальнейшем, восполнить эту информацию.

Качественно сделанный конспект лекций поможет обучающимся в процессе самостоятельной работы, подготовке к практическим занятиям, выполнении учебных заданий, при подготовке к сдаче зачета.

Практические занятия по дисциплине «Технологии разработки и реализации решений в управлении персоналом» проводятся в соответствии с учебно-тематическим планом по отдельным группам. Цель практических занятий – закрепить теоретические знания, полученные обучающимися на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующих разделов рекомендуемой литературы и иных источников информации, а также приобрести начальные практические навыки статистических исследований и основ анализа в сфере управления персоналом.

Темы практических занятий заранее сообщаются обучающимся для того, чтобы они имели возможность подготовиться и проработать соответствующие теоретические вопросы дисциплины. В начале каждого практического занятия преподаватель кратко доводит до обучающихся цель и задачи занятия и обращает внимание обучающихся на наиболее сложные вопросы, относящиеся к изучаемой теме.

В рамках практического занятия обучающиеся обсуждают доклады и дискуссионные вопросы, разбирают практические ситуации, задачи и т. п. самостоятельно или при помощи преподавателя. Преподаватель, как правило, выступает в роли консультанта при разборе конкретных ситуаций, задач и т. п. осуществляет контроль полученных обучающимися результатов.

На усмотрение преподавателя (или по желанию обучающегося) к доске во время практического занятия может быть приглашен обучающийся для объяснения, анализа и оценки ситуации, решения задачи, доклада и т. п. по вопросам темы. По итогам практического занятия преподаватель может выставлять в журнал группы оценки. Процесс решения наиболее сложных ситуаций, анализа проблемных вопросов и т. п. может быть объяснен преподавателем. Вместе с тем в дальнейшем подобного рода вопросы и ситуации и т. п. должны быть исследованы обучающимися самостоятельно. В рамках практического занятия могут быть проведены: контрольный опрос, сплошное или выборочное тестирование, проверочная работа и т. п.

Отсутствие обучающихся на занятиях или их неактивное участие на них может быть компенсировано самостоятельным выполнением дополнительных заданий и представлением их на проверку преподавателю, выставлением оценки.

В ходе подготовки к практическому занятию обучающемуся необходимо самостоятельно подобрать учебную, методическую литературу (и др. необходимые источники) по вопросам тем дисциплины. В библиотеке обучающийся может воспользоваться алфавитным, систематическим и электронным каталогами. Библиотечные каталоги раскрывают читателям фонд библиотеки. Важными справочными источниками по самостоятельной работе обучающихся являются справочные и энциклопедические издания, словари, где даны объяснения терминов. С проблемами поиска информации следует обращаться к библиографам библиотеки.

В современных условиях перед обучающимися стоит важная задача – научиться работать с массивами информации. Обучающимся необходимо развивать в себе способность и потребность использовать доступные информационные возможности и ресурсы для поиска нового знания и его распространения (т. е. информационную культуру). Обучающимся необходимо научиться управлять своей исследовательской и познавательной деятельностью в системе «информация – знание – информация». Прежде всего, для достижения этой цели, в вузе организуется самостоятельная работа обучающихся. Кроме того, современное обучение (стандарты, учебные планы) предполагает, что существенную часть времени в освоении учебной

дисциплины обучающийся проводит самостоятельно. Принято считать, что такой метод обучения должен способствовать творческому овладению обучающимися специальными знаниями, умениями и навыками.

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся при изучении настоящей учебной дисциплины является выработка ими навыков работы с нормативно-правовыми актами, научной и учебной литературой, другими источниками, материалами экономической и управленческой практики, а также развитие у обучающихся устойчивых способностей к самостоятельному (без помощи преподавателя) изучению и обработке полученной информации.

В процессе самостоятельной работы обучающийся должен воспринимать, осмысливать и углублять получаемую информацию, решать практические задачи, анализировать ситуации, подготавливать доклады, выполнять домашние задания, овладевать профессионально необходимыми навыками. Самостоятельная работа обучающегося весьма многообразна и содержательна. Она включает следующие виды занятий:

- самостоятельный подбор, изучение, конспектирование, анализ учебно-методической и научной литературы, периодических научных изданий, нормативно-правовых документов, статистической информации, учетно-отчетной информации, содержащейся в документах организаций;

- индивидуальная творческая работа по осмыслению собранной информации, проведению сравнительного анализа и синтеза материалов, полученных из разных источников, интерпретации информации, выполнение домашних заданий;

- завершающий этап самостоятельной работы – подготовка к сдаче зачета по дисциплине, предполагающая интеграцию и систематизацию всех полученных при изучении учебной дисциплины знаний.

По Положению о самостоятельной работе студентов Университета содержание внеаудиторной самостоятельной работы для изучения дисциплины «Технологии разработки и реализации решений в управлении персоналом» может быть рекомендовано в соответствии со следующими ее видами, разделенными по целевому признаку:

а) для овладения знаниями:

- чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);

- составление плана текста;

- графическое изображение структуры текста;

- конспектирование текста;

- выписки из текста;

- работа со словарями и справочниками;

- ознакомление с нормативными документами;

- работа с электронными информационными ресурсами и информационной телекоммуникационной сети Интернет и др.;

б) для закрепления и систематизации знаний:

- работа с конспектом лекции (обработка текста);

- работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);
- составление плана и тезисов ответа;
- составление альбомов, таблиц, схем для систематизации учебного материала;
- изучение нормативных материалов;
- ответы на контрольные вопросы;
- подготовка тезисов сообщений к выступлению на семинаре;
- подготовка докладов, составление библиографии, тематических кроссвордов и др.;
- работа с компьютерными программами;
- подготовка к сдаче зачета и др.;
- в) для формирования умений и навыков:
  - решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
  - проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности;
- г) для самопроверки:
  - подготовка информационного сообщения;
  - написание конспекта первоисточника, рецензии, аннотации;
  - составление опорного конспекта, глоссария, сводной таблицы по теме, тестов и эталонов ответов к ним;
  - составление и решение ситуационных задач;
  - составление схем, иллюстраций, графиков, диаграмм по теме и ответов к ним;
  - создание материалов презентаций и др.

Для повышения эффективности самостоятельной работы рекомендуется делать конспекты. Конспектирование является одним из способов активизации познавательной деятельности обучающихся. Конспектирование – краткое письменное изложение содержания статьи, книги, доклада, лекции и проч., включающее в себя в сжатой форме основные положения и их обоснование фактами, примерами и т. п.

Начиная конспектировать источник, необходимо записать фамилию автора, полное название работы, указать год и место издания. Рекомендуется отмечать в тексте конспекта страницы источника, чтобы можно было быстро отыскать нужное место в книге. Процесс работы над источниками подразделяется на два основных этапа:

- 1) знакомство с документом, произведением и проч.;
- 2) составление конспекта.

На первом этапе необходимо: прочитать работу, уяснить смысл всего текста в целом; сделать для себя заметки о структуре изучаемой работы, определить основные положения и выводы; вторично прочитать работу, выделить основные мысли автора, проследить за их развитием в труде; обратить внимание на формы и методы доказательств, которыми пользуется

автор при разработке основных положений. На втором этапе необходимо: кратко, своими словами, изложить основное содержание материала соответственно главам или разделам произведения. В процессе конспектирования в авторской последовательности излагать основные положения работы; при освещении основных положений в конспекте должны быть отражены и авторские их обоснования. В конспекте необходимо привести наиболее яркие цифры и факты и т. д., внесенные автором труда для документального обоснования своих выводов и положений. Наиболее важные положения и выводы цитировать по источнику. Цитировать фрагмент произведения следует строго по источнику, не внося в цитату никаких изменений. Собственные мысли, возникшие в ходе изучения первоисточника, а также пометки другого рода, выносить на поля конспекта по мере работы над произведением. Конспект должен быть составлен с единой системой подчеркивания, отделением законченной мысли (абзаца) красной строкой.

Полезным будет владение программами Excel, Power Point, а также умение обращаться с видео-, фото-, аудиотехникой.

Следование принципам систематичности и последовательности в самостоятельной работе составляет необходимое условие ее успешного выполнения. Систематичность занятий предполагает равномерное, по возможности в соответствии с пп. 5.2, 5.4 и 5.6 настоящей РПД, распределение объема работы в течение всего предусмотренного учебным планом срока овладения данной дисциплиной. Такой подход позволяет избежать дефицита времени, перегрузок, спешки и т. п. в завершающий период изучения дисциплины. Последовательность работы означает преемственность и логику в овладении знаниями по дисциплине. Данный принцип изначально заложен в учебном плане при определении очередности изучения дисциплин. Аналогичный подход применяется при определении последовательности в изучении тем дисциплины.

В процессе изучения дисциплины «Технологии разработки и реализации решений в управлении персоналом» важно постоянно пополнять и расширять свои знания. Изучение рекомендованной литературы и других источников информации является важной составной частью восприятия и усвоения новых знаний. Кроме того, необходимо отметить, что, в определенном смысле, качественный уровень всей самостоятельной работы обучающегося определяется уровнем самоконтроля.

Контрольно-проверочное тестирование представляет собой наиболее распространенную и унифицированную форму текущего контроля успеваемости в процессе освоения учебной дисциплины знаний. Целью проведения тестирования является проверка качества усвоения обучающимися учебного материала по отдельным темам дисциплины, или по дисциплине в целом. Самостоятельное выполнение обучающимися разработанных учебных тестов дает им возможность проверить полученные знания. Что дополнительно способствует их подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

## Использованные источники<sup>6</sup>

1 Бражко, Е.И. Управленческие решения [Текст]: учебное пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. – Москва: Издательство РИОР, 2006. – 126 с. ISBN 5-9557-0312-8.

2 Васильев, Ю.В. Практикум по теории управления [Текст]: учебное пособие / Ю.В. Васильев и др.; под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахина, Л.И. Ушвицкого; 2-е изд., доп. – Москва: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.: ил. ISBN 5-279-02984-X

3 Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений [Текст]: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова; 4-е изд., стер. – Москва: КНОРУС, 2014. – 168 с. – (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-02783-7.

4 Исследование систем управления. Тесты. Экономический портал [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.uamconsult.com/book\\_377\\_chapter\\_10\\_Testy.html](http://www.uamconsult.com/book_377_chapter_10_Testy.html).

5 Королев, В.И. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / В.И. Королев и др.; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.И. Королева. – Москва: Магистр, 2008. – 620 с. ISBN 978-5-9776-0040-8 (в пер.)

6 Левина, С.Ш. Практикум по курсу «Менеджмент» [Текст] / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 320 с. – (Высшее образование). ISBN 5-222-090908-3.

7 Малин, А.С. Исследование систем управления [Текст]: учебник для вузов / А.С. Малин, В.И. Мухин; Гос. Ун-т – Высшая школа экономики; 3-е изд. – Москва: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2005. – 399, [1] с. ISBN 5-7598-0350-6 (в пер.).

9 Управленческие решения. Итоговый тест [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studrb.ru/works/entry3909>.

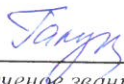
---

<sup>6</sup> Приведенная учебная литература может быть (по возможности) использована обучающимися в рамках самостоятельной работы при подборе необходимых дополнительных источников информации по темам дисциплины.

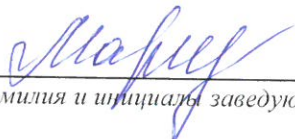
Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры № 3 «Истории и управления персоналом» 17.01.2018 г., протокол № 6.

Разработчики:


к.э.н.  Галузина С.М.  
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы разработчиков)

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент  Иванова М.О.  
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы заведующего кафедрой)

Программа согласована:

Руководитель ОПОП

к.э.н., доцент  Иванова М.О.  
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы руководителя ОПОП)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании Учебно-методического совета Университета 14.02.2018 г, протокол № 5.