



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»**



/ Ю.Ю. Михальчевский

» 17 июля 2021 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Методы исследований и принятия 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  
2021

## 1. Цели освоения дисциплины

Цели освоения дисциплины «Методы исследований и принятия решений в управлении персоналом»: формирование у обучающихся теоретических знаний об основных методах исследования организационных систем управления; о назначении, составляющих, механизме и особенностях функционирования системы принятия решений при управлении персоналом организации, а также приобретение умений и практических навыков в ее применении, анализе работы, оценке результатов, качества и эффективности деятельности.

Задачами освоения дисциплины являются:

– формирование знаний: о понятии, категориях и формах организации исследований систем управления; о методах эмпирического, теоретико-эмпирического и теоретического исследования; о системном подходе как общеметодологическом принципе исследования систем управления; о принятии решения в системе управления, о понятии управленческого решения; 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: применения на практике знаний методов эмпирического, теоретико-эмпирического и теоретического исследования; анализа актуальных социально-экономических проблем и их структурирования при принятии решений в управлении персоналом с помощью системного анализа; структурирования социально-экономических проблемы 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 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 научного исследования, системного подхода и анализа при принятии решений в управлении персоналом; применения основных методов исследования

социально-экономических явлений и процессов с помощью стандартных теоретических моделей, применяемых 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 обучающегося к решению задач профессиональной деятельности организационно-управленческого типа.

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Методы исследований и принятия решений в управлении персоналом» представляет собой дисциплину, относящуюся к обязательной части Блока 1 Дисциплины (модули).

Дисциплина «Методы исследований и принятия решений в управлении персоналом» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплины<sup>1</sup>: «Математика» (1, 2), «Трудовое право» (3).

Дисциплина «Методы исследований и принятия решений в управлении персоналом» является обеспечивающей для дисциплин: «Информационное и документационное обеспечение кадровой работы» (6); «Кадровая и корпоративная социальная политика» (6); «Научно-исследовательская работа обучающегося» (5); а также для «Подготовки к процедуре защиты и защиты выпускной квалификационной работы» (8).

Дисциплина изучается в 4 семестре.

## **3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины**

Процесс освоения дисциплины «Методы исследований и принятия решений в управлении персоналом» направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции/ индикатора	Результат обучения: наименование компетенции, индикатора компетенции
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применяя системный подход для решения

<sup>1</sup> В скобках указан номер семестра.

Код компетенции/ индикатора	Результат обучения: наименование компетенции, индикатора компетенции
	поставленных задач.
ИД <sub>УК1</sub> <sup>1</sup>	Осуществляет поиск информации об объекте, определяет достоверность полученной информации, формирует целостное представление об объекте, а также о сущности и последствиях его функционирования.
ИД <sub>УК1</sub> <sup>2</sup>	Решает поставленные задачи, исходя из целостности объекта, выявления механизмов его функционирования и многообразных связей во внутренней и внешней среде объекта.
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.
ИД <sub>УК2</sub> <sup>1</sup>	Формулирует конкретные задачи согласно поставленной цели и определяет последовательность действий для решения этих задач.
ИД <sub>УК2</sub> <sup>2</sup>	Рассматривает, оценивает и выбирает оптимальные способы решения задач, учитывая правовые нормы, имеющиеся ресурсы и иные ограничения.
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом.
ИД <sub>ОПК2</sub> <sup>1</sup>	Осуществляет поиск данных, обрабатывает и анализирует их, проверяет их достоверность и значимость для сферы управления персоналом.
ИД <sub>ОПК2</sub> <sup>2</sup>	Решает задачи в сфере управления персоналом, основываясь на собранных, обработанных и проанализированных данных.
ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия.
ИД <sub>ОПК3</sub> <sup>1</sup>	Разрабатывает и осуществляет мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом.
ИД <sub>ОПК3</sub> <sup>2</sup>	Обеспечивает документационное сопровождение при реализации стратегии управления персоналом и оценивает организационные и социальные последствия.

Планируемые результаты изучения дисциплины:

Знать:

- понятие, категории и формы организации исследований, применяемые при управлении персоналом;
- основные методы, средства и уровни научного исследования;
- содержание методов эмпирического, теоретико-эмпирического и теоретического исследования;
- сущность системного подхода как общеметодологического принципа исследования систем управления;
- особенности разработки решений в условиях неопределенности;
- основные документы и составляющие системы законодательно-нормативного регулирования принятия решений в управлении персоналом;
- сущность основных этапов теории принятия решений и ее составляющие, основные положения теории разработки и принятия решений;
- содержание понятий «решение», «решение в управлении персоналом», «управленческое решение», виды решений;
- содержание управления персоналом как формы социального управления;
- сущность и составляющие организационной системы управления, процесса управления организацией, функций и методов управления;
- основные факторы, обуславливающие необходимость принятия и реализации решения в управлении персоналом, обобщенную структуру управленческой задачи;
- содержание основных этапов подготовки, принятия и реализации решения в управлении персоналом;
- методологические основы подготовки и реализации решений в управлении персоналом;
- сущность основных технологий подготовки и реализации решений в управлении персоналом;
- основные модели и методы подготовки, принятия и реализации решений в управлении персоналом;
- виды ответственности за результаты решений, принимаемых и реализуемых в процессе управления персоналом;
- основные теоретические положения риск-менеджмента.

Уметь:

- применять на практике знание методов эмпирического, теоретико-эмпирического и теоретического исследования;
- анализировать актуальную социально-экономическую проблему при принятии решения в управлении персоналом с помощью системного анализа;
- структурировать социально-экономические проблемы при принятии решений в управлении персоналом в виде дерева проблем, дерева целей, дерева задач;
- выбрать критерии и аргументированно обосновать наиболее подходящие в сложившейся ситуации решения в управлении персоналом

(оптимальные, эффективные, качественные и т.п.);

- использовать на практике знание основных документов и составляющих системы законодательно-нормативного регулирования принятия решений в управлении персоналом;
- анализировать и структурировать социально-экономические проблемы и процессы при управлении персоналом организации;
- анализировать организацию управления персоналом как систему формирования решения;
- разрабатывать алгоритмы подготовки и реализации решений в управлении персоналом;
- решать социально-экономические проблемы с помощью соответствующих методов, методик и приемов, используемых при принятии и реализации решений в управлении персоналом;
- разрабатывать и применять на практике методики оценки экономичности, эффективности и результативности решения в управлении персоналом;
- обосновать наиболее подходящие в сложившейся ситуации критерии выбора решений в управлении персоналом (оптимальных, эффективных, качественных и т.п.);
- выявлять проблемы социально-экономического характера при анализе конкретных управленческих ситуаций, анализе рыночных и специфических рисков при управлении персоналом организации, пользуясь для этого современными научными методами и технологиями.

Владеть:

- основными инструментами научного исследования, системного подхода и анализа при принятии решений в управлении персоналом;
- основными методами исследования социально-экономических явлений и процессов с помощью стандартных теоретических моделей, применяемых в управлении персоналом;
- основными инструментами комплексного исследования внутренней и внешней среды организации;
- понятийно-логическим инструментарием и диалектическим методом при принятии и реализации решений в управлении персоналом;
- методиками оценки и выбора эффективных организационных структур управления персоналом;
- основными процедурами системного подхода при подготовке и реализации решений в управлении персоналом;
- основными методами и технологиями подготовки и реализации решений в управлении персоналом;
- основными методами оценки качества решений в управлении персоналом;
- современными методиками расчета и анализа наиболее

существенных социально-экономических показателей, характеризующих социально-экономические процессы при управлении персоналом;

– готовностью нести ответственность за результаты решений, принимаемых и реализуемых в процессе управления персоналом организации;

– навыками моделирования рыночных ситуаций с характеристикой рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом.

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 академических часа.

Наименование	Всего часов	Семестр
		4
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа:	74,5	74,5
лекции	36	36
практические занятия	36	36
семинары	–	–
лабораторные работы	–	–
курсовой проект (работа)	–	–
Самостоятельная работа студента	36	36
Промежуточная аттестация	36	36
контактная работа	2,5	2,5
самостоятельная работа по подготовке к экзамену	33,5	33,5 Экзамен

#### 5. Содержание дисциплины

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

Темы, разделы дисциплины	КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ	КОМПЕТЕНЦИИ				Образовательные технологии	Оценочные средства
		УК-1	УК-2	ОПК-2	ОПК-3		
Тема 1. Понятие, категории и формы организации исследований систем управления	10	+	+	+	+	ВК Л ПЗ СРС	УО УЗ Д

Темы, разделы дисциплины	КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ	КОМПЕТЕНЦИИ				Образовательные технологии	Оценочные средства
		УК-1	УК-2	ОПК-2	ОПК-3		
Тема 2. Методы эмпирического, теоретико-эмпирического и теоретического исследования	10	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	УО УЗ Т Д
Тема 3. Системный подход как общеметодологический принцип исследования систем управления	11	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	УО УЗ Т Д
Тема 4. Принятие решений в системе управления, понятие управленческого решения	11	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	УО УЗ Т Д
Тема 5. Методологические основы подготовки и реализации решений при управлении персоналом	11	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	УО УЗ Д
Тема 6. Организационные и социально-психологические основы разработки решений при управлении персоналом	11	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	УО УЗ Д
Тема 7. Особенности разработки решений в условиях неопределенности	11	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	УО УЗ Д
Тема 8. Анализ альтернатив решений при управлении персоналом	11	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	УО УЗ Д
Тема 9. Контроль и ответственность руководителя за решение при управлении персоналом	11	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	УО УЗ Д
Тема 10. Качество и эффективность решений при управлении персоналом	11	+	+	+	+	Л ПЗ СРС	УО УЗ Д
Итого за семестр	108						
Промежуточная аттестация	36	+	+	+	+		Экзамен
Всего по дисциплине	144						

Сокращения: ВК – входной контроль, Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, СРС – самостоятельная работа студента, Т – тест, УО – устный опрос, УЗ – учебное задание, Д – доклад.



## 5.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	ЛР	СРС	КР	Всего часов
Тема 1. Понятие, категории и формы организации исследований систем управления	2	2		6		10
Тема 2. Методы эмпирического, теоретико-эмпирического и теоретического исследования	2	2		6		10
Тема 3. Системный подход как общеметодологический принцип исследования систем управления	4	4		3		11
Тема 4. Принятие решений в системе управления, понятие управленческого решения	4	4		3		11
Тема 5. Методологические основы подготовки и реализации решений при управлении персоналом	4	4		3		11
Тема 6. Организационные и социально-психологические основы разработки решений при управлении персоналом	4	4		3		11
Тема 7. Особенности разработки решений в условиях неопределенности	4	4		3		11
Тема 8. Анализ альтернатив решений при управлении персоналом	4	4		3		11
Тема 9. Контроль и ответственность руководителя за решение при управлении персоналом	4	4		3		11
Тема 10. Качество и эффективность решений при управлении персоналом	4	4		3		11
Итого за семестр	36	36		36		108
Промежуточная аттестация						36
Всего по дисциплине						144

Сокращения: Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, ЛР – лабораторная работа, СРС – самостоятельная работа студента, КР – курсовая работа.

## 5.3. Содержание разделов дисциплины

### Тема 1. Понятие, категории и формы организации исследований систем управления

Понятие системы. Элемент системы, связь, взаимодействие и структура системы. Понятие внешней и внутренней среды системы. Состояние системы. Входы и выходы системы. Функционирование (движение) системы. Понятие

процессов системы (входной процесс, процесс перехода (преобразования), выходной процесс). Функции обратной связи. Функция ограничения системы. Признаки классификации и классы систем. Понятие системы управления. Возникновение механизма управления. Цель системы управления. Закон управления системой. Эффективность управления системой. 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. Понятие закона, виды законов. Понятие теории. Требования к вновь создаваемой теории. Признаки различия теорий. Понятие концепции. Понятие гипотезы, стадии гипотезы. Понятие определения. Требования к определению. Мышление и сущность его основных видов. Формы мышления.

## **Тема 2. Методы эмпирического, теоретико-эмпирического и теоретического исследования**

Методы, средства и уровни научного исследования. Понятие метода. Общие методы научного познания. Средства исследования. Эмпирический и теоретический уровни исследования. Методы эмпирического исследования. Наблюдение. Сравнение. Измерение. Эксперимент. Преимущества эксперимента по сравнению с наблюдением. Ситуации, требующие экспериментального исследования. Методы, используемые как на эмпирическом, так и на теоретическом уровне исследования. Абстрагирование. Виды абстракции. Анализ и синтез. Индукция и дедукция. Индуктивные умозаключения. Методы установления причинной связи (научной индукции). Моделирование и использование приборов. Субъект и объект познания. Прибор. Модель. Средство познания. Исторический и логический методы научного познания. Методы теоретического исследования. Восхождение от абстрактного к конкретному. Идеализация. Формализация. Аксиоматический метод.

## **Тема 3. Системный подход как общеметодологический принцип исследования систем управления**

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. Оценка информативности показателей анализируемой системы управления. Социально-экономическая проблема и ее структура.

#### **Тема 4. 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 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. Технологии социального управления. 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

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
1	ПЗ 1. Концептуальные основы исследования систем управления. Методология научного исследования и его роль в принятии решения при управлении персоналом	2
2	ПЗ 2. Методы эмпирического исследования. Методы эмпирического и теоретического исследования. Методы теоретического исследования	2
3	ПЗ 3. Особенности анализа и синтеза организационных систем управления. Системный анализ и синтез проблемы	2
3	ПЗ 4. Принятие решений и выбор оптимальных решений	2
4	ПЗ 5. Сущность, содержание и составляющие решения в системе управления персоналом	2
4	ПЗ 6. Формы подготовки и реализации управленческих решений	2
5	ПЗ 7. Применение системного подхода при подготовке и реализации решения в управлении персоналом. Технологический подход к принятию и реализации решения в управлении персоналом	2
5	ПЗ 8. Методы подготовки, принятия и реализации решений при управлении персоналом	2
6	ПЗ 9. Организация управления персоналом как система формирования управленческого решения. Стандартная информационная модель как основа проектирования организационной технологии для подготовки управленческого решения	2
6	ПЗ 10. Социально-психологические аспекты подготовки, принятия и реализации кадровых решений	2
7	ПЗ 11. Понятие и классификация рисков при управлении персоналом. Методы анализа внешней среды и ее влияния на подготовку и реализацию управленческих решений	2
7	ПЗ 12. Организационные методы уменьшения неопределенностей	2

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудо-емкость (часы)
8	ПЗ 13. Модели подготовки решений при управлении персоналом. Методы подготовки решений при управлении персоналом	2
8	ПЗ 14. Критерии выбора (принятия) решений при управлении персоналом. Методы реализации решений при управлении персоналом	2
9	ПЗ 15. Контроль руководителя за решение при управлении персоналом	2
9	ПЗ 16. Ответственность руководителя за решение при управлении персоналом	2
10	ПЗ 17. Качество решений при управлении персоналом	2
10	ПЗ 18. Эффективность решений при управлении персоналом	2
Итого по дисциплине		36

Сокращения: ПЗ – практическое занятие.

### 5.5. Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

### 5.6. Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
1	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-12]	6
2	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-12]	6
3	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-12]	3
4	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-12]	3
5	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-12]	3

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
6	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-12]	3
7	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-12]	3
8	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-12]	3
9	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-12]	3
10	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-12]	3
Итого по дисциплине		36

## 5.7 Курсовые работы (проекты)

Курсовые работы (проекты) учебным планом не предусмотрены.

## 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. *Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений* : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — URL : <https://urait.ru/bcode/469107>.

2. *Коротков, Э. М. Исследование систем управления* : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 226 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7647-2. — URL : <https://urait.ru/bcode/469008>.

3. *Мельников, В. П. Исследование систем управления* : учебник для вузов / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 447 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8384-5. — URL : <https://urait.ru/bcode/468776>.

4. *Одегов, Ю. Г. Управление персоналом* : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-



9916-8710-2. — URL : <https://urait.ru/bcode/468565>.

5. *Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений* : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — URL : <https://urait.ru/bcode/469183>.

6. *Управление персоналом* : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 498 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-5550-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468618>.

б) дополнительная литература:

7. *Бусов, В. И. Управленческие решения* : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — URL : <https://urait.ru/bcode/468538>.

8. *Горленко, О. А. Управление персоналом* : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — URL : <https://urait.ru/bcode/471216>.

9. *Заграновская, А. В. Системный анализ* : учебное пособие для вузов / А. В. Заграновская, Ю. Н. Эйснер. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13893-1. — URL : <https://urait.ru/bcode/467205>.

10. *Крылатков, П. П. Исследование систем управления* : учебное пособие для вузов / П. П. Крылатков, Е. Ю. Кузнецова, С. И. Фоминых. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 127 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08367-5. — URL : <https://urait.ru/bcode/454666>.

11. *Маслова, В. М. Управление персоналом* : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09984-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468476>.

12. *Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений* : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — URL : <https://urait.ru/bcode/468717>.

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

13. *Российская государственная библиотека* [Электронный ресурс] / Центр информ. технологий РГБ; ред. Власенко Т. В. ; Web-мастер Козлова Н. В. — Электрон. дан. — М. : Рос. гос. б-ка, 1997 — Режим доступа: <http://www.rsl.ru> , свободный. — Загл. с экрана. — Яз. рус., англ., свободный

(дата обращения 20.01.2021).

14. **Библиотека СПбГУ ГА** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spbguga.ru/objects/e-library/> , свободный (дата обращения 20.01.2021).

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

15. **Консультант Плюс** [Электронный ресурс]: официальный сайт компании Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> , свободный (дата обращения 20.01.2021).

16. **Гарант** [Электронный ресурс] официальный сайт компании Гарант. - Режим доступа: <https://www.garant.ru/> , свободный (дата обращения 20.01.2021).

## 7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

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

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебная аудитория № 365 имени д.и.н., профессора, члена-корреспондента международной академии транспорта Булкина А.К.	Комплект учебной мебели: парты и стулья (вместимость: 40 посадочных мест). МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, экран.	Microsoft Windows 7 Professional Microsoft Windows Office Professional Plus 2007 Acrobat Professional 9 Windows International Kaspersky Anti-Virus Suite для WKS и FS Konsi- SWOT ANALYSIS Konsi - FOREXSAL
Методический кабинет кафедры истории и управления персоналом № 363	Комплект учебной мебели: парты и стулья (вместимость: 20 посадочных мест). МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, экран.	

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.

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; читальный зал библиотеки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета (ауд. 125).

## **8 Образовательные и информационные технологии**

В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие образовательные технологии.

*Входной контроль* проводится преподавателем в начале изучения дисциплины с целью коррекции процесса усвоения студентами дидактических единиц при изучении базовых дисциплин.

*Лекция* составляет основу теоретического обучения в рамках дисциплины и направлена на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний. 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, видеоматериалы.

*Практические занятия* по дисциплине проводятся в соответствии с учебно-тематическим планом по отдельным группам. Цель – закрепить теоретические знания, полученные обучающимися на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующей рекомендуемой литературы, а также приобрести начальные практические навыки в научно-исследовательской работе. Рассматриваемые в рамках практического занятия примеры и проблемы имеют профессиональную направленность и содержат элементы, необходимые для формирования компетенций в рамках профессиональной подготовки бакалавра.

Практические занятия являются составляющими практической подготовки обучающихся, так как предусматривают их участие в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

*Самостоятельная работа студента* является составной частью учебной работы. Ее основной целью является формирование навыка самостоятельного приобретения знаний по некоторым не особо сложным вопросам теоретического курса, закрепление и углубление полученных знаний, самостоятельная работа со справочниками, периодическими изданиями и научно-популярной литературой, в том числе находящимися в глобальных компьютерных сетях.

Контактная работа со студентами также может включать интерактивные формы образовательных технологий. В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие информационные технологии:

электронные ресурсы, технологии Internet, электронная почта, издательские системы (Microsoft Word), электронные таблицы (Microsoft Excel), технологии мультимедиа (PowerPoint).

## **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 контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины. Текущий контроль успеваемости обучающихся включает следующие оценочные средства.

*Устные опросы* проводятся на практических занятиях с целью контроля усвоения теоретического материала, излагаемого на лекции.

*Тесты*, выдаваемые на самостоятельную работу, преследуют собой цель своевременного выявления плохо усвоенного материала дисциплины для последующей корректировки или организации обязательной консультации.

*Доклады* (научные сообщения, выступления с наглядной презентацией информации) обсуждаются в рамках практических занятий по темам дисциплины. Преподаватель, как правило, выступает в роли консультанта при заслушивании докладов, осуществляет контроль полученных обучающимися результатов. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к простому воспроизведению текста. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. При этом обучающийся может обращаться к своим записям, приводить выдержки из периодической печати, сайтов интернета и т. д.

*Учебные задания*, выдаваемые для самостоятельного выполнения обучающимися, содержат требования выполнить какие-либо теоретические или практические учебные действия. Учебные задания предполагают активизацию знаний, умений и навыков, либо – актуализацию ранее усвоенного материала.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в виде *экзамена в 4 семестре*. К моменту проведения промежуточной аттестации должны быть успешно пройдены предыдущие формы контроля. Промежуточная аттестация позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины. Билет на экзамене включает два теоретических вопроса и один практический вопрос.

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

Не применяется.

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

Процедура оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, предусматривает текущий контроль успеваемости обучающихся и промежуточную аттестацию по итогам освоения дисциплины. При этом фонд оценочных средств включает следующие оценочные средства и шкалы оценивания.

Оценочные средства	Шкалы оценивания*
Текущий контроль успеваемости обучающихся	
Тест	<p>«Отлично»: правильные ответы даны на не менее чем 85 % вопросов.</p> <p>«Хорошо»: правильные ответы даны на не менее чем 75 % вопросов.</p> <p>«Удовлетворительно»: правильные ответы даны на не менее чем 60 % вопросов.</p> <p>«Неудовлетворительно»: правильные ответы даны на 59% и менее вопросов.</p>
Устный опрос	<p>«Отлично»: обучающийся четко и ясно, по существу дает ответ на поставленный вопрос.</p> <p>«Хорошо»: обучающийся дает ответ на поставленный вопрос по существу и правильно отвечает на уточняющие вопросы.</p> <p>«Удовлетворительно»: обучающийся не сразу дал верный ответ, но смог дать его правильно при помощи ответов на наводящие вопросы.</p> <p>«Неудовлетворительно»: обучающийся отказывается отвечать на поставленный вопрос, либо отвечает на него неверно и при формулировании дополнительных (вспомогательных) вопросов.</p>
Доклад	<p>«Отлично»: обучающийся делает доклад, полностью соответствующий требованиям.</p> <p>«Хорошо»: обучающийся делает доклад, частично соответствующий требованиям.</p> <p>«Удовлетворительно»: обучающийся делает доклад, частично соответствующий требованиям с незначительными ошибками.</p> <p>«Неудовлетворительно»: обучающийся делает доклад либо частично соответствующий требованиям со значительными ошибками, либо полностью несоответствующий требованиям.</p> <p>Требования к докладу определяются индивидуально исходя из темы исследования.</p>
Учебное задание	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Оценка «удовлетворительно» ставится в том случае, если: задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями;</p>

Оценочные средства	Шкалы оценивания*
	<p>при ответе обучающийся в недостаточной степени демонстрирует знание программного материала;</p> <p>ответ обучающегося в недостаточной степени аргументирован;</p> <p>если в задании и (или) ответах имеются несущественные ошибки.</p> <p>Оценка «неудовлетворительно» ставится в том случае, если:</p> <p>обучающийся не выполнил задания, или результат выполнения задания не соответствует поставленным требованиям;</p> <p>обучающийся демонстрирует незнание программного материала;</p> <p>обучающийся не может аргументировать свой ответ;</p> <p>в заданиях и (или) ответах имеются существенные ошибки.</p>

\*К моменту прохождения промежуточной аттестации обучающийся должен получить «отлично», «хорошо» или «удовлетворительно» за участие по крайней мере в 50 % фонда оценочных средств.

### 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

По дисциплине «Математика» (1, 2):

1. Числовые характеристики случайной величины: математическое ожидание и его свойства, мода медиана.
2. Числовые характеристики случайной величины: дисперсия, среднеквадратическое отклонение.
3. Нормальный закон распределения и его параметры.
4. Предмет и задачи математической статистики. Генеральная и выборочная совокупности.
5. Основные этапы решения задачи о статистической проверке гипотез. Основные понятия и определения.

По дисциплине «Трудовое право» (3):

1. Метод трудового права: понятие и особенности. Соотношение законодательного и договорного регулирования социально-трудовых отношений.
2. Система трудового права как отрасли права и как науки.
3. Предмет, метод и система науки трудового права.
4. Отграничение трудового права от смежных отраслей права, регулирующих отношения, связанные с трудом (гражданского, административного права и права социального обеспечения).

## 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

Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций*
Этап формирования знаний	Полнота, системность, прочность знаний	– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме в полном объеме, в системном виде, в соответствии с требованиями учебной программы; допускаются единичные несущественные ошибки, самостоятельно исправляемые студентами	«5» - «отлично»
		– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме в полном объеме, в системном виде, с несущественными отклонениями от требований учебной программы; допускаются единичные несущественные ошибки, исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«4» - «хорошо»
		– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме неполно или не системно с существенными отклонениями от требований учебной программы; допускаются отдельные несущественные ошибки, исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«3» - «удовлетворительно»
		– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме неполно и не системно с существенными отклонениями от требований учебной программы; допускаются существенные ошибки, не исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«2» - «неудовлетворительно»
	Обобщенность знаний	– Свободное применение операций анализа и синтеза, выявление причинно-следственных связей; формулировка выводов и обобщений; свободное оперирование известными фактами и сведениями с использованием информации из других предметов	«5» - «отлично»
		– Применение операций анализа и синтеза в ограниченном объеме, выявление причинно-следственных связей с несущественными ошибками; формулировка выводов и обобщений, но с неточностями или с небольшими недочётами; подтверждение изученного известными фактами и сведениями	«4» - «хорошо»

Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций*
		– Трудности при определении существенных признаков изученного материала; выявление причинно-следственных связей с существенными ошибками; нечеткая формулировка выводов и обобщений; изученный материал не подтверждается известными фактами и сведениями	«3» - «удовлетворительно»
		– Бессистемное выделение случайных признаков изученного; неумение производить простейшие операции анализа и синтеза; делать обобщения, выводы	«2» - «неудовлетворительно»
Этап освоения умений	Степень самостоятельности и выполнения действия (умения)	– Свободное применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий)	«5» - «отлично»
		– Применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий) с незначительными ошибками, которые студенты сами исправляют	«4» - «хорошо»
		– Применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий) только в знакомой ситуации, по заданному алгоритму, с опорой на подсказки преподавателя	«3» - «удовлетворительно»
		– Неспособность продемонстрировать освоение умений либо значительные затруднения при применении умений (выполнении действий)	«2» - «неудовлетворительно»
	Осознанность выполнения действия (умения)	– Свободное комментирование выполняемых действий (умений), правильные ответы на вопросы преподавателя	«5» - «отлично»
		– При комментировании выполняемых действий (умений) имеются не значительные пропуски, негрубые ошибки, – небольшие затруднения при ответах на вопросы преподавателя	«4» - «хорошо»
		– Существенные затруднения при комментировании выполняемых действий (умений) или допущение грубых ошибок в ответах на вопросы преподавателя	«3» - «удовлетворительно»
		– Неспособность прокомментировать выполняемые действия (умения) и допущение грубых ошибок в ответах на вопросы преподавателя	«2» - «неудовлетворительно»
Этап овладения навыка	Демонстрация навыка в незнакомой	– Демонстрация владения навыком в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, выполнение заданий творческого уровня	«5» - «отлично»
		– Демонстрация владения навыком в незнакомой	«4» -



Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций*
ми	мой ситуации и	(новой, нетипичной) ситуации, уклонение от выполнения заданий творческого уровня	«хорошо»
		– Неуверенная демонстрация владения навыком в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, несамостоятельное выполнение заданий творческого уровня	«3» - «удовлетворительно»
		– Невозможность продемонстрировать навык в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, неспособность выполнить задания творческого уровня	«2» - «неудовлетворительно»
	Отбор и интеграция знаний и умений для формирования навыков	– Отбор и интеграция знаний и умений исходя из поставленных целей, проведение самоанализа и самооценки при демонстрации навыка	«5» - «отлично»
		– Отбор и интеграция знаний и умений исходя из поставленных целей, с опорой на преподавателя, проведение неглубокого самоанализа и поверхностной самооценки при демонстрации навыка	«4» - «хорошо»
		– Затруднения при отборе и интеграции знаний и умений исходя из поставленных целей, отсутствие самоанализа и самооценки при демонстрации навыка	«3» - «удовлетворительно»
		– Неверный отбор и ошибочная интеграция несистемных знаний и умений исходя из поставленных целей, отсутствие навыка	«2» - «неудовлетворительно»

\*Окончательная оценка по «академической» шкале определяется в результате округления в большую сторону средней оценки всех показателей оценивания каждого этапа формирования компетенций.

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

### **9.6.1 Примерные контрольные задания для проведения текущего контроля успеваемости**

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

#### **Тема 1. Понятие, категории и формы организации исследований систем управления**

*Вопросы:*

- 1 Дайте определение понятия «система».
- 2 Опишите взаимодействие системы со средой.
- 3 Дайте определение обратной связи.
- 4 Определите сущность понятия управления системой.
- 5 Дайте определение понятия «система управления».
- 6 Что представляет собой исследование?
- 7 Назовите категории исследования.
- 8 Какие основные характеристики исследований?
- 9 Каковы формы организации исследований?
- 10 Какие направления исследований вы знаете?

*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.

## **Тема 2. Методы эмпирического, теоретико-эмпирического и теоретического исследования**

*Вопросы:*

- 1 Что представляют собой методы научного познания?
- 2 Раскройте содержание методов эмпирического исследования.
- 3 Определите ситуации, когда обращаются к экспериментальному исследованию.
- 4 Раскройте сущность методов теоретического и эмпирического исследования.
- 5 Раскройте содержание методов теоретического исследования.
- 6 Изложите основные формы научного исследования и их сущность.
- 7 Дайте определение понятия «факт».
- 8 В чем заключаются особенности использования фактов в исследовании

систем управления?

9 В чем состоят преимущества эксперимента по сравнению с наблюдением?

10 Что понимается под средствами исследования?

*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.

*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 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;

2) совокупность методов и моделей, направленных на решение задач

---

<sup>2</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).

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.

### **Тема 3. 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 Системный подход к разработке и принятию решения при управлении персоналом организации.

2 Применение системного анализа при принятии управленческих решений.

3 Методы обработки информации, получаемой от экспертов, при принятии решений.

#### 4 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, 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.

##### Тесты<sup>3</sup>:

1 Критический путь сетевой модели – это:

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

2 Эффективность управления – это:

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

3 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.

4 Проектирование систем управления осуществляется с целью:

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

---

<sup>3</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).

5 Проектирование управленческих решений необходимо в связи:

- 1) с совершенствованием организационной технологии;
- 2) с исследованием целей организации;
- 3) с мотивацией сотрудников.

#### **Тема 4. 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 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.

*Тесты<sup>4</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.

---

<sup>4</sup> Управленческие решения. Итоговый тест [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studrb.ru/works/entry3909>.

6 Проблемное «свойство» управленческого решения – это:

- 1) срочность;
- 2) плановость;
- 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 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>5</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>5</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>6</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.

---

<sup>6</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.

Вопросы:

- 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>7</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

---

<sup>7</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.

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.

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 экзамену 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 экзамену. Поставьте любой вопрос (из примерного перечня вопросов к экзамену) и, пользуясь данной схемой, дайте на него ответ по существу.

### **Примерные темы докладов**

1. Категории исследований: логика, концепция, гипотеза, система, системный анализ, системный подход, синергия, информация.

2. Объективность, воспроизводимость и доказательность исследований.
3. Формы организации исследований: фундаментальные и прикладные, количественные и качественные, уникальные и комплексные.
4. Методы, средства и уровни научного исследования.
5. Эмпирический и теоретический уровни исследования.
6. Методы, используемые как на эмпирическом, так и на теоретическом уровне исследования.
7. Структурный, функциональный, информационный и параметрический анализ и синтез систем управления.
8. Уровни исследования систем управления (внешний, исходный, общесистемный и системные) и SWOT-анализ.
9. Структура показателей систем управления (показатели внешнего, исходного, общесистемного и системных уровней).
10. Методология анализа и синтеза организационных систем управления.
11. Проблема как система, исходная постановка, формирование целей и условий решения проблемы.
12. Возникновение науки о принятии решений и ее связь с другими науками.
13. Решения, принимаемые в биологических, технических и социальных системах.
14. Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации управленческого решения (кадрового решения, решения при управлении персоналом) (ПРУР).
15. Управленческая технология как важнейший элемент функционирования организации и управления персоналом
16. Технологии и методы подготовки, принятия и реализации решений при управлении персоналом.
17. Структуризация процессов подготовки, принятия и реализации решений при управлении персоналом организации.
18. . Роль человеческого фактора в процессе подготовки решений при управлении персоналом.
19. Влияние личностных характеристик руководителя и исполнителей на процесс ПРУР.
20. Природа риска и его разновидности при управлении персоналом организации.
21. Процесс принятия решения по модели Карнеги.
22. Модель инкрементального процесса принятия решений.
23. Модель мусорного ящика.
24. Разделение ответственности при реализации решения в процессе управления персоналом организации.
25. Качество технологической, организационной, экономической, социальной, правовой и проч. деятельности.

26. Организационно-психологические предпосылки качества решений при управлении персоналом.
27. Типовая схема управления качеством управленческого решения.
28. Понятие экономичности, эффективности и результативности решений при управлении персоналом.
29. Подходы к оценке эффективности решений при управлении персоналом.
30. Виды эффективности (организационная, экономическая, социальная, технологическая, психологическая и др.).

Перечень докладов может быть дополнен либо преподавателем, либо обучающимся самостоятельно в рамках тематики практических занятий, указанных в п. 5.4.

### **9.6.2 Контрольные вопросы промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

#### **Примерный перечень вопросов к экзамену для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **Теоретические вопросы**

- 1 Понятие системы и ее составляющих, структура системы.
- 2 Состояние, движение, функции и процессы системы.
- 3 Понятие и цель системы управления, сущность механизма управления.
- 4 Закон управления и эффективность управления системой.
- 5 Исследование и его виды, понятие научного исследования.
- 6 Направления, характеристики, категории и формы исследования.
- 7 Понятие методов исследования, средства и уровни исследования.
- 8 Методы эмпирического исследования.
- 9 Методы эмпирического и теоретического исследования.
- 10 Методы теоретического исследования.
- 11 Понятие диалектики, диалектический метод, законы диалектики.
- 12 Понятие логики, логический метод, законы логики.
- 13 Системный подход как общеметодологический принцип исследования.
- 14 Понятие, цели и задачи системного анализа и синтеза.
- 15 Порядок выделения исследуемой задачи (объекта) из внешней среды.
- 16 Структурный анализ и синтез систем управления.
- 17 Функциональный анализ и синтез систем управления.
- 18 Информационный анализ и синтез систем управления.
- 19 Параметрический анализ и синтез систем управления.
- 20 Иерархические уровни анализа и синтеза систем управления.
- 21 Иерархическая структура показателей систем управления.
- 22 Системные законы и их значение для исследования.
- 23 Принцип физичности и его постулаты.
- 24 Принцип моделируемости и его постулаты.
- 25 Принцип целенаправленности и его постулат.

- 26 Спартак Петрович Никаноров и его роль в разработке теории принятия решений.
- 27 Цепные реакции и их значение в теории принятия решений.
- 28 Побиск Георгиевич Кузнецов и его роль в разработке теории принятия решений.
- 29 Виктор Михайлович Глушков и его роль в разработке теории принятия решений.
- 30 Александр Александрович Богданов и его роль в становлении системных исследований.
- 31 Формирование, развитие и составляющие теории принятия решений.
- 32 Виды и характеристика систем, в которых разрабатываются решения.
- 33 Понятие организационной системы управления, закон системности.
- 34 Сущность и составляющие профессионального решения.
- 35 Потребности принятия решений при управлении персоналом организации.
- 36 Решение как результат управленческого труда, виды управленческого труда.
- 37 Функция «принятие решения» в организационной системе управления.
- 38 Решение в управлении персоналом (кадровое решение) как разновидность управленческого решения.
- 39 Управленческое решение: определения и сущности.
- 40 Управленческое решение: составляющие, особенности и основные требования.
- 41 Типология управленческих решений и основные подходы к их классификации.
- 42 Формы подготовки и реализации решений при управлении персоналом.
- 43 Управление персоналом как форма социального управления.
- 44 Цель процесса управления и понятие управленческой ситуации.
- 45 Общий процесс контроля и его этапы.
- 46 Определения понятий, характеризующих функцию управления «принятие решения».
- 47 Процессы подготовки, принятия и реализации решения.
- 48 Особенности использования фактов в исследовании систем управления при принятии решений.
- 49 Решение в управлении персоналом: определения, сущности, особенности, требования.
- 50 Понятие оптимальности и оптимального решения при управлении персоналом.
- 51 Содержание и этапы процесса подготовки и реализации решения при управлении персоналом.
- 52 Применение диалектического метода при подготовке управленческого решения.

- 53 Особенности технологического подхода при подготовке и реализации решения при управлении персоналом.
- 54 Целевые технологии и условия их применения при ПРУР.
- 55 Процессорные технологии и условия их применения при ПРУР.
- 56 Особенности принятия решения при управлении персоналом в условиях неопределенности и риска.
- 57 Сущность критериев Вальда, Сэвиджа, Гурвица, Байеса-Лапласа.
- 58 Понятие модели и особенности моделирования при ПРУР.
- 59 Классическая модель при ПРУР.
- 60 Административная модель при ПРУР.
- 61 Политическая модель при ПРУР.
- 62 Сущность эмпирических методов исследования организационных систем управления.
- 63 Сущность теоретико-эмпирических методов исследования организационных систем управления.
- 64 Сущность теоретических методов исследования систем управления.
- 65 Сущность системного подхода и особенности его применения при разработке решения.
- 66 Сущность основных статистических методов подготовки решений при управлении персоналом.
- 67 Сущность и виды активизирующих методов разработки решений при управлении персоналом.
- 68 Психологические методы: конференции идей; мозговой атаки.
- 69 Психологические методы: вопросов ответов; «6-5-3».
- 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.

### **Практические вопросы (задания)**

*Задание 1.* Представьте в виде схемы процесс управления персоналом. Укажите и детализируйте входные процессы (привлечения персонала), процессы преобразования (работы персонала в организации), выходные процессы (процессы высвобождения персонала).

*Задание 2.* Раскройте сущность эмпирических методов исследования. Приведите примеры применения данных методов при управлении персоналом организации.

*Задание 3.* Раскройте сущность теоретико-эмпирических методов исследования. Приведите примеры применения данных методов при

управлении персоналом организации.

*Задание 4.* Раскройте сущность теоретических методов исследования. Приведите примеры применения данных методов при управлении персоналом организации.

*Задание 5.* Раскройте сущность системного подхода. Приведите пример применения системного подхода к разработке кадрового решения в организации воздушного транспорта.

*Задание 6.* Раскройте сущность этапов исследования организационной системы управления. Сопоставьте данные этапы с этапами SWOT-анализа.

*Задание 7.* Раскройте сущность активизирующих методов принятия управленческих решений. Приведите примеры применения данных методов при управлении персоналом организации.

*Задание 8.* Раскройте сущность эвристических методов принятия управленческих решений. Приведите примеры применения данных методов при управлении персоналом организации.

*Задание 9.* Раскройте сущность основных методов принятия решений, применяемых при привлечении персонала в организацию. Приведите примеры применения данных методов при управлении персоналом выбранной Вами организации воздушного транспорта.

*Задание 10.* Раскройте сущность основных методов принятия решений, применяемых при управлении работой (трудовой деятельностью) персонала в организации. Приведите примеры применения данных методов при управлении персоналом выбранной Вами организации воздушного транспорта.

*Задание 11.* Раскройте сущность основных методов принятия решений, применяемых при высвобождении персонала организации. Приведите примеры применения данных методов при управлении персоналом выбранной Вами организации воздушного транспорта.

*Задание 12.* Представьте в виде схемы процесс подготовки, принятия и реализации кадрового решения. Укажите входы, процессы, выходы в данной системе, связи, цель, системных потребителей. Раскройте сущность составляющих данной системы.

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

### **Методические рекомендации по освоению лекционных занятий:**

- при прочтении лекции студент руководствуется рабочей программой дисциплины;
- в процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к текущему контролю и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины;
- целесообразно по итогам лекции сформулировать кратко и лаконично выводы, записать их;



– в конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

**Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям:**

- полнота и глубина освещения вопроса; системность изложения;
- наличие дополнительной информации по вопросу, подготовленной по результатам работы с традиционными и цифровыми источниками;
- обеспечение выступления цифровой презентацией, включающей иллюстративный материал; представление в PowerPoint тезисов сообщения; указание библиографического списка, ссылок на информационные ресурсы, используемые при подготовке сообщения;
- соблюдение регламента;
- готовность ответить на вопросы аудитории по излагаемому вопросу, участвовать в дискуссии.

**Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов:**

- работа с конспектом лекций в разных формах;
- работа с учебной и научно-популярной литературой по темам дисциплины;
- составление глоссария по темам дисциплины;
- подбор и систематизация источников материала, составление библиографических списков, интернет-источников по темам дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям (семинарам);
- выполнение междисциплинарных проектов;
- заполнение таблиц, схем и комментариев к ним;
- самотестирование;
- подготовка презентаций;
- подготовка к участию в олимпиадах, грантах, конкурсах и т.п.

### **Использованные источники<sup>8</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>8</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» 19.05.2021 г., протокол № 8.

Разработчики:

к.э.н.



Галузина С.М.

*(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы разработчиков)*

Заведующий кафедрой № 3:

к.э.н., доцент



Иванова М.О.

*(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы заведующего кафедрой)*

Программа согласована:

Руководитель ОПОП ВО

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 16.06.2021 г., протокол № 7.