

Документ подписан простой электронной подписью.  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: проректор  
Дата подписания: 20.07.2025 14:58:56  
Уникальный программный ключ:  
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"**

**Факультет**

**Факультет государственной службы и управления**

**Кафедра**

**Управления персоналом и экономики труда**

**"УТВЕРЖДАЮ"**

Проректор

\_\_\_\_\_ Л.Н. Костина

27.04.2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.07      "Технологии разработки и принятия кадровых решений"**

**38.03.03 Управление персоналом**

**Профиль "Управление персоналом организации и государственной службы"**

Квалификация

***Бакалавр***

Форма обучения

***очная***

Общая трудоемкость

***3 ЗЕТ***

Год начала подготовки по учебному плану

***2024***

Донецк  
2024

Составитель(и):

канд. техн. наук, доцент

\_\_\_\_\_ С.Н. Смирнов

Рецензент(ы):

канд. экон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Л.С. Ляхова

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Технологии разработки и принятия кадровых решений" разработана в соответствии с:

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 955);

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана 38.03.03 Управление персоналом Профиль "Управление персоналом организации и государственной службы", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 27.04.2024 протокол № 12.

Срок действия программы: 2024-2028

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Управления персоналом и экономики труда

Протокол от 06.03.2024 № 10

Заведующий кафедрой:

канд.гос.упр., доцент, Стадник А.М.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Управления персоналом и экономики труда

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Стадник А.М.

---

(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Управления персоналом и экономики труда

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2026 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Стадник А.М.

---

(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Управления персоналом и экономики труда

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2027 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Стадник А.М.

---

(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Управления персоналом и экономики труда

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2028 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Стадник А.М.

---

(подпись)

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

### 1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения дисциплины является приобретение студентами знаний в области управления персоналом, изучение инновационных технологий в формировании кадровой политики.

### 1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

В ходе освоения дисциплины студентами будут решены следующие задачи:

- изучить методы принятия управленческих решений и их общая характеристика;
- рассмотреть неформальные (качественные) методы принятия управленческих решений;
- освоить методы анализа управленческих решений;
- изучить роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений;
- освоить методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций;
- рассмотреть методы снижения риска при принятии управленческих решений;
- определить методы контроля при принятии управленческих решений

### 1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОПОП ВО: Б1.В

*1.3.1. Дисциплина "Технологии разработки и принятия кадровых решений" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:*

Рынок труда и демография

Технологии личной эффективности управленца

*1.3.2. Дисциплина "Технологии разработки и принятия кадровых решений" выступает опорой для следующих элементов:*

Кадровое администрирование и делопроизводство

Международные стандарты регулирования трудовых отношений

Формирование кадрового резерва организации

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*УК ОС-9.10: Знает суть и общую характеристику кадровых решений, особенности формальных и неформальных методов принятия управленческих решений; понимает важность прогнозирования, анализа и контроля при принятии управленческих решений по кадровым вопросам*

Знать:

|                  |                                                                                                                                  |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Уровень 1</b> | суть и общую характеристику кадровых решений                                                                                     |
| <b>Уровень 2</b> | суть и общую характеристику кадровых решений, особенности формальных и неформальных методов принятия управленческих решений      |
| <b>Уровень 3</b> | суть и общую характеристику кадровых решений, основы анализа и контроля при принятии управленческих решений по кадровым вопросам |

Уметь:

|                  |                                                                                                                                                                      |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Уровень 1</b> | использовать формальные методы принятия управленческих решений                                                                                                       |
| <b>Уровень 2</b> | использовать формальные и не формальные методы принятия управленческих решений                                                                                       |
| <b>Уровень 3</b> | использовать формальные и не формальные методы принятия управленческих решений, проводить анализ и контроль при принятии управленческих решений по кадровым вопросам |

Владеть:

|                  |                                                                                                                                                                                  |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Уровень 1</b> | навыками использования формальных методов принятия управленческих решений                                                                                                        |
| <b>Уровень 2</b> | навыками использования формальных и неформальных методов принятия управленческих решений                                                                                         |
| <b>Уровень 3</b> | навыками использования формальных и неформальных методов принятия управленческих решений, проведения анализа и контроля при принятии управленческих решений по кадровым вопросам |

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*УК ОС-9.11: Демонстрирует умение принимать обоснованные решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций и методы снижения риска при принятии управленческих решений*

Знать:

|                  |                                                                             |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Уровень 1</b> | основы принятия решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|

|                  |                                                                                                                                                |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Уровень 2</b> | методы принятия решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций                                                                    |
| <b>Уровень 3</b> | методы принятия решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций и методы снижения риска при принятии управленческих решений        |
| <b>Уметь:</b>    |                                                                                                                                                |
| <b>Уровень 1</b> | обосновывать решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций                                                                       |
| <b>Уровень 2</b> | принимать решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций                                                                          |
| <b>Уровень 3</b> | принимать решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций и использовать методы снижения риска при принятии управленческих решений |
| <b>Владеть:</b>  |                                                                                                                                                |
| <b>Уровень 1</b> | основами принятия решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций                                                                  |
| <b>Уровень 2</b> | методами принятия решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций                                                                  |
| <b>Уровень 3</b> | методами принятия решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций и методами снижения риска при принятии управленческих решений    |

***В результате освоения дисциплины "Технологии разработки и принятия кадровых решений"***

|            |                                                                                                                                                                |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.1</b> | <b>Знать:</b>                                                                                                                                                  |
|            | теоретические основы принятия кадровых решений, особенности формальных и неформальных методов принятия управленческих решений;                                 |
|            | теоретические основы осуществления прогнозирования, анализа и контроля управленческих решений по кадровым вопросам;                                            |
|            | способы, приемы, подходы к принятию решений по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций                                                                |
| <b>3.2</b> | <b>Уметь:</b>                                                                                                                                                  |
|            | применять на практике знания теоретических основ принятия кадровых решений, особенностей формальных и неформальных методов принятия управленческих решений;    |
|            | применять на практике знания теоретических основ прогнозирования, анализа и контроля управленческих решений по кадровым вопросам;                              |
|            | использовать в практической деятельности способы, приемы, подходы к принятию кадровых решений в условиях проблемных ситуаций и методы снижения кадровых рисков |
| <b>3.3</b> | <b>Владеть:</b>                                                                                                                                                |
|            | использовать в практической деятельности способы, приемы, подходы принятия кадровых решений в условиях проблемных ситуаций и методы снижения кадровых рисков;  |
|            | практическими навыками прогнозирования, анализа и контроля управленческих решений по кадровым вопросам;                                                        |

**1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ**

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

***Промежуточная аттестация***

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Технологии разработки и принятия кадровых решений" видом промежуточной аттестации является Экзамен

## РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины "Технологии разработки и принятия кадровых решений" составляет 3 зачётные единицы, 108 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу

обучающегося, определяется учебным планом.

## 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

| Наименование разделов и тем /вид занятия/                                    | Семестр / Курс | Часов | Компетен-ции          | Литература                                                                                                 | Инте-ракт. | Примечание |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| <b>Раздел 1. Методы принятия управленческих решений. Неформальные методы</b> |                |       |                       |                                                                                                            |            |            |
| Методы принятия управленческих решений: общая характеристика /Лек/           | 5              | 4     | УК ОС-9.10 УК ОС-9.11 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5 Л1.6<br>Л1.7Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6<br>Л2.7Л3.3<br>Э1        | 0          |            |
| Методы принятия управленческих решений: общая характеристика /Сем зан/       | 5              | 4     | УК ОС-9.11            | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6Л3.2<br>Л3.3<br>Э1 Э2 Э3<br>Э4 | 0          |            |
| Методы принятия управленческих решений: общая характеристика /Ср/            | 5              | 7     | УК ОС-9.10 УК ОС-9.11 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6Л3.1<br>Л3.3<br>Э3             | 0          |            |
| Неформальные (качественные) методы принятия управленческих решений /Лек/     | 5              | 4     | УК ОС-9.11            | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5 Л1.6<br>Л1.7Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6<br>Л2.7Л3.3<br>Э3        | 0          |            |
| Неформальные (качественные) методы принятия управленческих решений /Сем зан/ | 5              | 8     | УК ОС-9.10 УК ОС-9.11 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6Л3.2<br>Л3.3<br>Э1 Э2          | 0          |            |
| Неформальные (качественные) методы принятия управленческих решений /Ср/      | 5              | 9     | УК ОС-9.10 УК ОС-9.11 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5                                                                             | 0          |            |

|                                                                                                           |   |   |                       |                                                                                                     |   |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|
|                                                                                                           |   |   |                       | Л1.6Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6Л3.1<br>Л3.3<br>Э4                                        |   |  |
| <b>Раздел 2. Формальные методы принятия управленческих решений. Методы анализа управленческих решений</b> |   |   |                       |                                                                                                     |   |  |
| Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений /Лек/                                  | 5 | 2 | УК ОС-9.10 УК ОС-9.11 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.7Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6<br>Л2.7Л3.3<br>Э1 Э2 Э3<br>Э4  | 0 |  |
| Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений /Сем зан/                              | 5 | 4 | УК ОС-9.11            | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6Л3.2<br>Л3.3<br>Э3                   | 0 |  |
| Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений /Ср/                                   | 5 | 5 | УК ОС-9.10 УК ОС-9.11 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6Л3.1<br>Л3.3<br>Э2                   | 0 |  |
| Методы анализа управленческих решений /Лек/                                                               | 5 | 2 | УК ОС-9.10            | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5 Л1.6<br>Л1.7Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6<br>Л2.7Л3.3<br>Э1 | 0 |  |
| Методы анализа управленческих решений /Сем зан/                                                           | 5 | 6 | УК ОС-9.10 УК ОС-9.11 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6Л3.2<br>Л3.3<br>Э3 Э4   | 0 |  |
| Методы анализа управленческих решений /Ср/                                                                | 5 | 3 | УК ОС-9.10            | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5                                             | 0 |  |

|                                                                                                                                             |   |   |                       |                                                                                                      |   |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|
|                                                                                                                                             |   |   |                       | Л2.6Л3.1<br>Л3.3<br>Э1 Э2                                                                            |   |  |
| <b>Раздел 3. Прогнозирование в управленческих решениях. Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций</b> |   |   |                       |                                                                                                      |   |  |
| Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений /Лек/                                                                        | 5 | 2 | УК ОС-9.10 УК ОС-9.11 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.7Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6<br>Л2.7Л3.3<br>Э2               | 0 |  |
| Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений /Сем зан/                                                                    | 5 | 4 | УК ОС-9.11            | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6Л3.2<br>Л3.3<br>Э4                    | 0 |  |
| Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений /Ср/                                                                         | 5 | 4 | УК ОС-9.10            | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3<br>Л1.4Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6Л3.1<br>Л3.3<br>Э2                    | 0 |  |
| Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций /Лек/                                                       | 5 | 2 | УК ОС-9.11            | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5 Л1.6<br>Л1.7Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6<br>Л2.7Л3.3<br>Э3  | 0 |  |
| Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций /Сем зан/                                                   | 5 | 6 | УК ОС-9.10 УК ОС-9.11 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6Л3.2<br>Л3.3<br>Э3       | 0 |  |
| Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций /Ср/                                                        | 5 | 3 | УК ОС-9.10            | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Л2.4 Л2.5<br>Л2.6Л3.1<br>Л3.3<br>Э1 Э2 Э3 | 0 |  |

|                               |   |   |  |    |   |  |
|-------------------------------|---|---|--|----|---|--|
|                               |   |   |  | Э4 |   |  |
| <b>Раздел 4. Консультация</b> |   |   |  |    |   |  |
| /Конс/                        | 5 | 2 |  |    | 0 |  |

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины "Технологии разработки и принятия кадровых решений" используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (Сем), самостоятельная работа студентов (СР) по выполнению различных видов заданий. В процессе освоения дисциплины используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются данные справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций. При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы. Семинарские занятия предполагают аудиторную работу студентов (или в режиме видеоконференции) по усвоению знаний тем лекций в форме устного опроса, дискуссий, выступления с докладами и их обсуждения. Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме тезисов доклада конференции, презентации.

### РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| <b>4.1. Рекомендуемая литература</b> |                                                        |                                                                                                  |                                                        |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>1. Основная литература</b>        |                                                        |                                                                                                  |                                                        |
|                                      | Авторы,                                                | Заглавие                                                                                         | Издательство, год                                      |
| Л1.1                                 | Андруник, А. П.,<br>Руденко, М. Н.,<br>Суглобов, А. Е. | Кадровая безопасность : инновационные технологии управления персоналом: учебное пособие (508 с.) | Москва : Дашков и К, 2019                              |
| Л1.2                                 | Моисеева, Е. Г.                                        | Управление персоналом. Современные методы и технологии : учебное пособие (139 с.)                | Саратов : Вузовское образование, 2017                  |
| Л1.3                                 | Анцупов, А. Я.                                         | Стратегическое управление : учебное пособие (344 с.)                                             | Москва : Техносфера, 2015                              |
| Л1.4                                 | Емельянцева, Н. В.                                     | Служба управления персоналом. Ч.2 : учебное пособие в 2-х частях (134 с.)                        | Симферополь : Университет экономики и управления, 2018 |
| Л1.5                                 | Емельянцева, Н. В.                                     | Служба управления персоналом. Ч.1 : учебное пособие в 2-х частях (158 с.)                        | Симферополь : Университет экономики и управления, 2018 |
| Л1.6                                 | И. К. Макарова, О. Е. Алехина, Л. М. Крайнова          | Привлечение, удержание и развитие персонала компании : учебное пособие (124 с.)                  | Москва : Дело, 2011                                    |

|                                     | Авторы,                                                      | Заглавие                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Издательство, год                                                                   |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Л1.7                                | Авдеева, И. Л.                                               | Управленческие технологии планирования в принятии кадровых решений : учебное пособие / И. Л. Авдеева, О. А. Коргина, С. И. Овсянникова. — Орёл : Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, (76 с.)                                                                                                                                                                                                          | Орёл : Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2021                     |
| <b>2. Дополнительная литература</b> |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                     |
|                                     | Авторы,                                                      | Заглавие                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Издательство, год                                                                   |
| Л2.1                                | Николайчук В.Е.                                              | Управление персоналом : учебное пособие (1004 с.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Донецк : Донбасс, 2011                                                              |
| Л2.2                                | Тараненко, О. Н.                                             | Основы управления персоналом : учебное пособие (129 с.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2015                        |
| Л2.3                                | Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк | Управление персоналом : учебное пособие (280 с.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Москва : Дашков и К, 2016                                                           |
| Л2.4                                | Чиликина, И. А.                                              | Основы управления персоналом : курс лекций (76 с.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Липецк : Липецкий государственный технический университет, 2016                     |
| Л2.5                                | Елкин, С. Е.                                                 | Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие (236 с.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2023                                                      |
| Л2.6                                | Кургаева, Ж. Ю.                                              | Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие (96 с.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017 |
| Л2.7                                | Смирнов С. Н.                                                | Технологии разработки и принятия кадровых решений : учебное пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом Профиль «Управление персоналом организации и государственной службы» всех форм обучения / С. Н. Смирнов ; Минобрнауки РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Кафедра управления персоналом и экономики труда. – Донецк : ДОНАУИГС (311 с.) | ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2024                                                           |
| <b>3. Методические разработки</b>   |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                     |
|                                     | Авторы,                                                      | Заглавие                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Издательство, год                                                                   |
| ЛЗ.1                                | А.А. Киселёва                                                | Технологии разработки и принятия кадровых решений: методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся 2 курса образовательной программы бакалавриат направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» очной / заочной форм обучения (17 с.)                                                                                                                                            | ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Кафедра управления персоналом и экономики труда , 2022          |
| ЛЗ.2                                | А.А. Киселёва                                                | Технологии разработки и принятия кадровых решений : методические рекомендации для проведения семинарских занятий обучающихся 2 курса образовательной программы бакалавриат направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» очной / заочной форм обучения (21 с.)                                                                                                                                              | ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Кафедра управления персоналом и экономики труда , 2022          |
| ЛЗ.3                                | А.А. Киселёва                                                | Технологии разработки и принятия кадровых решений : конспект лекций для обучающихся 2 курса образовательной программы бакалавриат                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Кафедра управления персоналом и экономики труда , 2022          |

| Авторы,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                               | Заглавие                                                                                       | Издательство, год |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                               | направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» очной / заочной форм обучения (135 с.) |                   |
| 4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                               |                                                                                                |                   |
| Э1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» | https://cyberleninka.ru/                                                                       |                   |
| Э2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ЭБС «ЛАНЬ»                                    | https://e.lanbook.com                                                                          |                   |
| Э3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ЭБС «ЗНАНИУМ»                                 | https://znanium.ru                                                                             |                   |
| Э4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ЭБС «SOCHUM»                                  | https://sochum.ru                                                                              |                   |
| 4.3. Перечень программного обеспечения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                               |                                                                                                |                   |
| Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:<br>Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:<br>- Libre Office (лицензия Mozilla Public License v2.0.)<br>- 7-Zip (лицензия GNU Lesser General Public License)<br>- AIMP (лицензия LGPL v.2.1)<br>- STDU Viewer (freeware for private non-commercial or educational use)<br>- GIMP (лицензия GNU General Public License)<br>- Inkscape (лицензия GNU General Public License).                                                                                                                                                                                                      |                                               |                                                                                                |                   |
| 4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                               |                                                                                                |                   |
| Федеральная служба государственной статистики. – URL: https://rosstat.gov.ru/statistic<br>Росструд Федеральная служба по труду и занятости. – URL: https://rostrud.gov.ru/<br>КлассИнформ.РУ Справочник кодов общероссийских классификаторов. URL:https://classinform.ru/<br>Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. – URL: http://okpdr.ru/<br>Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС). – URL: http://bizlog.ru/eks/<br>Журнал «КСК эксперт». – URL: https://journal.ksk.expert/<br>Журнал «Управление персоналом» ». – URL: https://www.top-personal.ru/<br>«Кадровое дело» Практический журнал по кадровой работе». – URL: https://www.kdelo.ru/ |                                               |                                                                                                |                   |
| 4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                               |                                                                                                |                   |
| Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:<br>рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                               |                                                                                                |                   |

## РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5.1. Контрольные вопросы и задания</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общая методология разработки управленческих решений.</li> <li>2. Управленческое решение как процесс и явление.</li> <li>3. Сущностные характеристики управленческого решения и ЛПП.</li> <li>4. Формы разработки управленческого решения.</li> <li>5. Формы реализации управленческого решения.</li> <li>6. Классификация проблем, проблемная ситуация, декомпозиция проблем.</li> <li>7. Табличные и графические способы представления проблем.</li> <li>8. Основные парадигмы принятия решений.</li> <li>9. Классическая 3-х этапная модель принятия решений Г. Саймона: достоинства и недостатки.</li> <li>10. Циклическая модель принятия решений: достоинства и недостатки.</li> <li>11. Общая 12-и этапная модель принятия решений.</li> <li>12. Процессный, системный и ситуационный подходы разработки управленческих решений.</li> <li>13. Понятие и признаки государственного решения.</li> <li>14. График непредсказуемости результатов решений.</li> </ol> |

15. Сущность государственных решений: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая.
16. Системный подход к управленческим решениям.
17. Синергия и эмерджентность.
18. Социально-психологические основы принятия управленческих решений.
19. Целевая ориентация управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.
20. Метод постановки целей SMART.
21. Инициативно-целевая технология разработки и принятия государственных решений.
22. Программно-целевая технология разработки и принятия государственных решений.
23. Регламентная технология разработки и принятия государственных решений.
24. Процессорные технологии разработки и принятия государственных решений.
25. Разработка и принятие государственных решений в условиях ограниченной определенности, неопределенности и риска.
26. SWOT-анализ в разработке государственных решений.
27. Основные управленческие навыки ЛПР.
28. Этапы процесса планирования.
29. Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив.
30. Экспертные и эвристические методы при анализе альтернатив.
31. Метод сценариев и дерева решений.
32. Понятие оптимального решения и оптимизация управленческих решений.
33. Качество и эффективность государственных решений.
34. Контроль и ответственность при реализации государственных решений.
35. Признаки оценки информации: объем, достоверность, насыщенность, ценность

## 5.2. Темы письменных работ

1. Применение SWOT-анализа при разработке и принятии КР.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Типология и классификация управленческих решений.
4. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
5. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.
6. Информационная поддержка решений директора.
7. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения.
8. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
9. Этические основы управленческого решения.
10. Проблемы совершенствования методики разработки КР в технической системе.
11. Соотношение новых и известных КР в венчурных компаниях.
12. Формирование и классификации КР для семьи.
13. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений.
14. Особенности разработки КР в человеко-машинных системах.
15. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческого решения.
16. Программные средства для автоматизации элементов творческой деятельности.
17. Технология разработки управленческих решений.
18. Построение структуры проблемного поля и структуризация причин.
19. Проблемы, влияющие на качество управленческих решений.
20. Демократизация процессов разработки управленческих решений.
21. Организация и эффективность использования экспертных оценок.
22. Интеллектуальная деятельность при разработке управленческих решений.
23. Современные методики расчета эффективности управленческих решений.
24. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях.
25. Организация выполнения принятых решений.
26. Формы разработки и реализации КР.
27. Классификация ситуаций и проблем при разработке управленческих решений.
28. Системный подход при разработке КР.
29. Приоритет цели при разработке КР.

30. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения.
31. Методика построения сценариев при разработке управленческого решения.
32. Принципы построения моделей при разработке управленческого решения.
33. Разработка и поддержка стратегических решений.
34. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.
35. Оценка возможной ответственности при разработке управленческого решения.
36. Анализ объектов и субъектов управления при разработке управленческого решения.
37. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.
38. «Прогнозирование – планирование» - единая система методических приемов при разработке управленческого решения.
39. Бизнес – планирование при разработке управленческого решения.
40. Использование системы сетевого планирования при разработке управленческого решения.
41. Автоматизация и организация разработки прогнозов и плановых решений.
42. Применение теории полезности при принятии управленческих решений.
43. Особенности разработки и оценки инвестиционных решений.
44. Экспертные методы прогнозирования.
45. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений.
46. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
47. Влияние профессионализма персонала на неопределенности при разработке КР.
48. Типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающие неопределенности при разработке КР.
49. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений.
50. Организационные методы уменьшения неопределенностей.

### 5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Технологии разработки и принятия кадровых решений" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Технологии разработки и принятия кадровых решений" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

### 5.4. Перечень видов оценочных средств

Устный опрос

Доклад, сообщение

Контроль знаний по разделу (тестовые задания)

## РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

## РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение курса предполагает, что преподаватель читает лекции, проводит семинарские занятия, организует самостоятельную работу обучающихся, проводит консультации, руководит подготовкой докладов обучающихся на научно-практических конференциях, осуществляет текущий и промежуточный контроль знаний обучающихся.

С целью качественного освоения обучающимися данной дисциплины на кафедре разработаны методические

рекомендации по организации самостоятельной работы - комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющий обучающимся оптимальным образом организовать процесс изучения, как теоретического учебного материала дисциплины, так и подготовки к семинарским занятиям, в том числе проводимым с использованием активных и интерактивных технологий обучения.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»**

**Факультет государственной службы и управления  
Кафедра управления персоналом и экономики труда**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине (модулю)  
**«Технологии разработки и принятия кадровых решений»**

|                        |                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Направление подготовки | 38.03.03 Управление персоналом                               |
| Профиль                | «Управление персоналом организации и государственной службы» |
| Квалификация           | бакалавр                                                     |
| Форма обучения         | очная                                                        |

Донецк  
2024

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Технологии разработки и принятия кадровых решений» для обучающихся 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом (профиль «Управление персоналом организации и государственной службы») очной формы обучения.

Автор,

разработчик:

доцент, канд. техн. наук, доцент Смирнов С.Н..

должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

ФОС рассмотрен на

заседании кафедры

*«Управление персоналом и экономика труда»*

## Протокол заседания кафедры от

06.03.2024 г.

No

10

---

дата

Заведующий кафедрой

(подпись)

А.М. Стадник

(инициалы, фамилия)

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по дисциплине (модулю) «Технологии разработки и принятия кадровых решений»

**1.1. Основные сведения о дисциплине (модулю)**

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)  
(сведения соответствуют разделу РПД)

|                                           |                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Образовательная программа                 | бакалавриата                                                                                                                                                                                              |
| Направление подготовки                    | 38.03.03 Управление персоналом                                                                                                                                                                            |
| Профиль                                   | «Управление персоналом организации и государственной службы»                                                                                                                                              |
| Количество разделов учебной дисциплины    | 3                                                                                                                                                                                                         |
| Часть образовательной программы           | Б1.В.07<br>Часть, формируемая участниками образовательных отношений                                                                                                                                       |
| Формы текущего контроля                   | - Текущий контроль (устный опрос, тестовое задание, ситуационное задание, деловая игра, коллоквиум, доклад (сообщение), кейс-задача, контроль знаний по разделу).<br>- Промежуточная аттестация (экзамен) |
| Показатели                                | Очная форма обучения                                                                                                                                                                                      |
| Количество зачетных единиц (кредитов)     | 3                                                                                                                                                                                                         |
| Семестр                                   | 5                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b> | <b>108</b>                                                                                                                                                                                                |
| <b>Аудиторная контактная работа:</b>      | <b>56</b>                                                                                                                                                                                                 |
| Лекционные занятия                        | 18                                                                                                                                                                                                        |
| Семинарские занятия                       | 36                                                                                                                                                                                                        |
| Консультации                              | 2                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Самостоятельная работа</b>             | <b>25</b>                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Контроль</b>                           | <b>27</b>                                                                                                                                                                                                 |
| Форма промежуточной аттестации            | Экзамен                                                                                                                                                                                                   |

## 1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

| Компетенция                                                                                                                               | Индикатор компетенции и его формулировка                                                                                                                                                                                                                      | Элементы индикатора компетенции                                                                                                                                      | Индекс элемента |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| УК ОС-9. Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности | УК ОС-9.10. Знает суть и общую характеристику кадровых решений, особенности формальных и неформальных методов принятия управленческих решений; понимает важность прогнозирования, анализа и контроля при принятии управленческих решений по кадровым вопросам | <b>Знать:</b>                                                                                                                                                        |                 |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Уровень 1</b>                                                                                                                                                     | УК ОС-9.10 3-1  |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | суть и общую характеристику кадровых решений                                                                                                                         |                 |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Уровень 2</b>                                                                                                                                                     | УК ОС-9.10 3-2  |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | суть и общую характеристику кадровых решений, особенности формальных и неформальных методов принятия управленческих решений                                          |                 |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Уровень 3</b>                                                                                                                                                     | УК ОС-9.10 3-3  |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | суть и общую характеристику кадровых решений, основы анализа и контроля при принятии управленческих решений по кадровым вопросам                                     |                 |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Уметь:</b> УК ОС-9.10                                                                                                                                             |                 |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Уровень 1</b>                                                                                                                                                     | У-1             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | использовать формальные методы принятия управленческих решений                                                                                                       |                 |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Уровень 2</b>                                                                                                                                                     | УК ОС-9.10 У-2  |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | использовать формальные и не формальные методы принятия управленческих решений                                                                                       |                 |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Уровень 3</b>                                                                                                                                                     | УК ОС-9.10 У-3  |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | использовать формальные и не формальные методы принятия управленческих решений, проводить анализ и контроль при принятии управленческих решений по кадровым вопросам |                 |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Владеть:</b>                                                                                                                                                      |                 |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Уровень 1</b>                                                                                                                                                     | УК ОС-9.10 В-1  |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | навыками использования формальных методов принятия управленческих решений                                                                                            |                 |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Уровень 2</b>                                                                                                                                                     | УК ОС-9.10 В-2  |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               | навыками использования формальных и неформальных методов                                                                                                             |                 |

|  |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                  |                |  |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--|
|  |                                                                                                                                                                                 | принятия управленческих решений                                                                                                                                                  | УК ОС-9.10 В-3 |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | Уровень 3                                                                                                                                                                        |                |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | навыками использования формальных и неформальных методов принятия управленческих решений, проведения анализа и контроля при принятии управленческих решений по кадровым вопросам |                |  |
|  | УК ОС-9.11. Демонстрирует умение принимать обоснованные решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций и методы снижения риска при принятии управленческих решений | Знать:                                                                                                                                                                           |                |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | Уровень 1                                                                                                                                                                        | УК ОС-9.11 3-1 |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | основы принятия решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций                                                                                                      |                |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | Уровень 2                                                                                                                                                                        | УК ОС-9.11 3-2 |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | методы принятия решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций                                                                                                      |                |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | Уровень 3                                                                                                                                                                        | УК ОС-9.11 3-3 |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | методы принятия решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций и методы снижения риска при принятии управленческих решений                                          |                |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | Уметь:                                                                                                                                                                           |                |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | Уровень 1                                                                                                                                                                        | УК ОС-9.11 У-1 |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | обосновывать решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций                                                                                                         |                |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | Уровень 2                                                                                                                                                                        | УК ОС-9.11 У-2 |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | принимать решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций                                                                                                            |                |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | Уровень 3                                                                                                                                                                        | УК ОС-9.11 У-3 |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | принимать решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций и использовать методы снижения риска при принятии управленческих решений                                   |                |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | Владеть:                                                                                                                                                                         |                |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | Уровень 1                                                                                                                                                                        | УК ОС-9.11 В-1 |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | основами принятия решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций                                                                                                    |                |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | Уровень 2                                                                                                                                                                        | УК ОС-9.11 В-2 |  |
|  |                                                                                                                                                                                 | методами принятия решения по кадровым                                                                                                                                            |                |  |

|  |  |                                                                                                                                             |                |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
|  |  | вопросам в условиях проблемных ситуаций                                                                                                     | УК ОС-9.11 В-3 |
|  |  | <b>Уровень 3</b>                                                                                                                            |                |
|  |  | методами принятия решения по кадровым вопросам в условиях проблемных ситуаций и методами снижения риска при принятии управленческих решений |                |

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

| № п/п                                                                                                                                       | Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины                                          | Номер семестра | Код контролируемой компетенции (или ее части) | Наименование оценочного средства                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Раздел 1. Методы принятия управленческих решений. Неформальные методы</b>                                                                |                                                                                           |                |                                               |                                                                                                       |
| 1                                                                                                                                           | Тема 1.1. Методы принятия управленческих решений: общая характеристика                    | 5              | ПК-1.7<br>ПК-2.4                              | Устный опрос, доклад (сообщение), коллоквиум                                                          |
| 2                                                                                                                                           | Тема 1.2. Неформальные (качественные) методы принятия управленческих решений              | 5              | ПК-1.8<br>ПК-2.4                              | Кейс-задача, устный опрос, доклад (сообщение), контроль знаний по разделу (тестовые задания)          |
| <b>Раздел 2. Формальные методы принятия управленческих решений. Методы анализа управленческих решений</b>                                   |                                                                                           |                |                                               |                                                                                                       |
| 4                                                                                                                                           | Тема 2.1. Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений              | 5              | ПК-1.7<br>ПК-2.4                              | Устный опрос, доклад (сообщение), ситуационное задание, деловая игра                                  |
| 5                                                                                                                                           | Тема 2.2 Методы анализа управленческих решений                                            | 5              | ПК-1.8<br>ПК-2.4                              | Устный опрос, доклад (сообщение), деловая игра, контроль знаний по разделу (тестовые задания)         |
| <b>Раздел 3. Прогнозирование в управленческих решениях. Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций</b> |                                                                                           |                |                                               |                                                                                                       |
| 7                                                                                                                                           | Тема 3.1. Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений                  | 5              | ПК-1.7<br>ПК-2.4                              | Устный опрос, доклад (сообщение), деловая игра, коллоквиум                                            |
| 8                                                                                                                                           | Тема 3.2. Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций | 5              | ПК-1.8<br>ПК-2.4                              | Устный опрос, доклад (сообщение), ситуационное задание, контроль знаний по разделу (тестовые задания) |

## РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

Таблица 2.1.

Распределение баллов по видам учебной деятельности  
(балльно-рейтинговая система)

| Наименование<br>Раздела/Темы | Вид задания |     |           |                  |     |           |     |
|------------------------------|-------------|-----|-----------|------------------|-----|-----------|-----|
|                              |             | СЗ  |           | Всего<br>за тему | КЗР | Р<br>(СР) | ИЗ* |
|                              | ЛЗ          | УО* | КС*/К*/Д* |                  |     |           |     |
| Р.1.Т.1.1                    | 1           | 1   | 4         | 4                | 6   | 12        | 6   |
| Р.1.Т.1.2                    | 1           | 2   | 2         | 8                |     |           |     |
| Р.1.Т.1.3                    | 1           | 1   | 2         | 4                |     |           |     |
| Р.2.Т.2.1                    | 2           | 1   | 4         | 4                | 6   |           | 6   |
| Р.2.Т.2.2                    | 1           | 1   | 2         | 8                |     |           |     |
| Р.2.Т.2.3                    | 2           | 1   | 2         | 4                |     |           |     |
| Р.3.Т.3.1                    | 1           | 2   | 4         | 4                | 8   |           | 8   |
| Р.3.Т.3.2                    | 2           | 1   | 2         | 8                |     |           |     |
| Р.3.Т.3.3                    | 1           | 2   | 2         | 4                |     |           |     |
| Итого: 100 б                 | 12          | 12  | 24        | 48               | 20  | 12        | 20  |

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

УД-участие в дискуссии при осуждении дискуссионных вопросов

ТЗ – тестовое задание;

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

Р – реферат.

СР – самостоятельная работа обучающегося

ИЗ – индивидуальное задание

КС\*, К\*, Д\*- круглый стол, коллоквиум, доклады

### 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения прослушанного на лекции материала и определения уровня подготовленности обучающихся по теме в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по вопросам к семинарскому занятию.

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие);

рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

**1 балл (отлично)** - ставится, если обучающийся:

1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

**0,75 балла (хорошо)** - ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «2 балла (хорошо)», но допускает 1- 2 ошибки, которые сам же исправляет.

**0,5 балла (удовлетворительно)** - ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

**0 баллов (неудовлетворительно)** – ставится (в журнал не ставится), если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

| <b>Контролируемые разделы<br/>(темы) учебной<br/>дисциплины</b>              | <b>Вопросы для подготовки к индивидуально/<br/>фронтальному устному / письменному опросу по<br/>темам дисциплины</b>                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Раздел 1. Методы принятия управленческих решений. Неформальные методы</b> |                                                                                                                                                                                                   |
| Тема 1.1. Методы принятия управленческих решений: общая характеристика       | <b>Семинар 1</b><br>1. Роль управленческих решений в работе с персоналом организации.<br>2. Особенности кадровых управленческих решений.<br>3. Распределение ресурсов согласно принятым решениям. |
|                                                                              | <b>Семинар 2</b>                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                           | 1. Ответственность за подготовку и реализацию кадровых решений.<br>2. Экономическая сущность управленческого решения.<br>3. Сбор и анализ текущих данных.<br><b>Семинар 3</b><br>1. Разработка нескольких альтернатив.<br>2. Сравнение альтернатив.<br>3. Роль руководителя в подготовке решения.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Тема 1.2. Неформальные (качественные) методы принятия управленческих решений                              | <b>Семинар 4</b><br>1. Условия для принятия и реализации управленческих решений.<br>2. Социальная сущность управленческого решения.<br>3. «Мозговой штурм».<br><b>Семинар 5</b><br>1. Факторы, оказывающие влияние на принятие управленческих решений.<br>2. Методы принятия управленческих решений, которые относятся к неформальным (качественным).<br>3. Метод Делфи.<br><b>Семинар 6</b><br>1. Метод «дерева решений».<br>2. Экспертная оценка.<br>3. Метод контрольных вопросов.                                                                                                                                                                                          |
| <b>Раздел 2. Формальные методы принятия управленческих решений. Методы анализа управленческих решений</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Тема 2.1. Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений                              | <b>Семинар 7</b><br>1. Методы принятия управленческих решений, которые относят к формальным (количественным).<br>2. Недостаток математических моделей, используемых при принятии управленческих решений.<br>3. Методы элементарной математики.<br><b>Семинар 8</b><br>1. Требования к профессиональным качествам работника, обладающего правом принятия решений.<br>2. Признаки, по которым классифицируют математические методы, используемые в анализе экономической деятельности.<br>3. Методы математического анализа.<br><b>Семинар 9</b><br>1. Методы математической статистики.<br>2. Методы математического программирования.<br>3. Недостатки количественных методов. |
| Тема 2.2 Методы анализа управленческих решений                                                            | <b>Семинар 10</b><br>1. Цели моделирования при обосновании и принятии управленческих решений.<br>2. Статистические методы в принятии и реализации управленческих решений.<br>3. Индексный метод.<br><b>Семинар 11</b><br>1. Комбинированные методы принятия управленческих решений.<br>2. Особенности имитационного моделирования.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                             | 3. Балансовый метод.<br><p style="text-align: center;"><b>Семинар 12</b></p> 1. Графический метод.<br>2. Метод сравнения.<br>3. Функционально-стоимостный анализ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Раздел 3. Прогнозирование в управленческих решениях. Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Тема 3.1. Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений                                                                    | <p style="text-align: center;"><b>Семинар 13</b></p> 1. Разница между рутинным и селективным уровнями принятия управленческих решений.<br>2. Точность прогноза при подготовке управленческого решения.<br>3. Выбор метода прогнозирования.<br><p style="text-align: center;"><b>Семинар 14</b></p> 1. Методологические принципы прогнозирования и планирования.<br>2. Аналитическая оценка полученных результатов.<br>3. Стадии полного цикла процесса прогнозирования.<br><p style="text-align: center;"><b>Семинар 15</b></p> 1. Классификация объектов прогнозирования по признаку сложности.<br>2. Построение матрицы.<br>3. Метод сценариев. |
| Тема 3.2. Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций                                                   | <p style="text-align: center;"><b>Семинар 16</b></p> 1. Подразделение объектов прогнозирования по степени информационной обеспеченности.<br>2. Информационная база прогноза при подготовке управленческого решения.<br>3. Определение проблемы или задачи.<br><p style="text-align: center;"><b>Семинар 17</b></p> 1. Роль социальной информации в прогнозировании.<br>2. Разница между стратегическим и тактическим планированием.<br>3. Выбор самого выгодного решения.<br><p style="text-align: center;"><b>Семинар 18</b></p> 1. Внедрение решения на практике.<br>2. Принципы принятия управленческих решений.<br>3. Учёт рисков.            |

## 2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится контроль знаний по разделу в форме ответов на тестовые задания.

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах (максимум – 3 балла). Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 0,6 балла.

Оценка соответствует следующей шкале:

| <b>Баллы</b> | <b>% правильных ответов</b> | <b>Оценка (государственная)</b> |
|--------------|-----------------------------|---------------------------------|
| 3            | 75-100                      | Отлично                         |
| 2            | 51-75                       | Хорошо                          |

|   |          |                     |
|---|----------|---------------------|
| 1 | 25-50    | Удовлетворительно   |
| 0 | менее 25 | Неудовлетворительно |

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### Тестовые задания для текущего контроля знаний обучающихся по разделу 1

**Выберите один верный ответ на вопрос**

#### *Задание 1.1.*

Какой из типов неопределенности связан с использованием неполного объема информации или информации, полученной из неопределенных источников?

- А) профессиональный;
- Б) количественный;
- В) ситуационный;
- Г) качественный.

#### *Задание 1.2.*

Какое требование отражает степень доверия к источникам информации?

- А) достоверность;
- Б) объективность;
- В) своевременность;
- Г) полнота.

#### *Задание 1.3.*

Мыслительная деятельность лица, принимающего решение, является информацией:

- А) объективной;
- Б) субъективной;
- В) достоверной;
- Г) интуитивной.

#### *Задание 1.4.*

Какой из основных элементов риска отражает конкурентоспособность ближайшего окружения субъекта и объекта риска:

- А) объект риска;
- Б) субъект риска;
- В) внешние факторы риска;
- Г) внутренние факторы риска.

#### *Задание 1.5.*

Риски, которые предполагают только перспективу потерь, – это:

- А) инвестиционные риски;
- Б) политические риски;
- В) чистые риски;
- Г) финансовые риски.

### Тестовые задания для текущего контроля знаний обучающихся по разделу 2

**Выберите один верный ответ на вопрос**

#### *Задание 2.1.*

Непрерывное наблюдение за параметрами объекта с целью контроля их соблюдения представляет собой:

- А) анализ;
- Б) оптимизация;
- В) мониторинг;
- Г) наблюдение.

*Задание 2.2.*

Какой показатель определяет степень риска прогнозируемого события согласно закону Гаусса:

- А) дисперсия;
- Б) среднеквадратическое отклонение;
- В) вероятность получения прибыли (потерь);
- Г) среднее ожидаемое значение прибыли (потерь).

*Задание 2.3.*

Состояние управляемой системы, возникшее в силу ряда конкретных условий и обстоятельств, – это управленческая:

- А) проблема;
- Б) ситуация;
- В) обстановка;
- Г) программа.

*Задание 2.4.*

Отличительной особенностью управленческих решений является:

- А) целенаправленность;
- Б) наличие выбора;
- В) масштаб и последствия;
- Г) профессионализм.

*Задание 2.5.*

Что является объектом исследования теории принятия решений:

- А) средства оптимизации исследования;
- Б) проблемная ситуация;
- В) способы проведения исследования;
- Г) способности менеджера.

**Тестовые задания для текущего контроля  
знаний обучающихся по разделу 3**

***Выберите один верный ответ на вопрос***

*Задание 3.1.*

Принимаемые управленческие решения затрагивают интересы лица, принимающего решения, следовательно, любое управленческое решение:

- А) является наилучшим;
- Б) не учитывает целей организации;
- В) является субъективным;
- Г) должно быть пересмотрено руководством организации.

*Задание 3.2.*

В наибольшей степени на качество принимаемых решений влияет:

- А) характер использованной информации;

- Б) компетентность лица, принимающего решение;
- В) наличие системы контроля исполнения решений;
- Г) степень централизации в системе управления.

*Задание 3.3.*

Индивидуальный подход к принятию решений:

- А) повышает оперативность решений;
- Б) повышает обоснованность решений;
- В) размывает ответственность за результаты;
- Г) препятствует злоупотреблениям и ошибкам.

*Задание 3.4.*

Коллегиальное принятие решений:

- А) снижает оперативность управления;
- Б) повышает обоснованность;
- В) размывает ответственность;
- Г) повышает оперативность управления.

*Задание 3.5.*

Программируемые решения принимаются:

- А) в стандартных ситуациях;
- Б) при решении неструктурированных проблем;
- В) в новых слабоизученных условиях;
- Г) при решении уникальных проблем.

### **2.3. Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий**

| Максимальное количество баллов | Правильность (ошибочность) решения                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2                              | Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц                                                                           |
| 1,5                            | Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса |
| 1                              | Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа                                                            |
| 0,5                            | Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты                                                                       |
| 0*                             | Ответы неверные или отсутствуют                                                                                                                                                                                                                           |

\* 0 в журнал не ставится

### **СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ**

## СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

*Ситуация к теме 2.1 «Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений».*

**Описание ситуации.** Вы являетесь заместителем директора по работе с персоналом на предприятии. Эффективность деятельности предприятия снизилась, что в первую очередь связано с текучестью высококвалифицированных кадров. Возникла необходимость более полно и всесторонне использовать человеческий потенциал и не допускать ухода необходимых работников.

**Контрольные вопросы.**

1. Составьте план мероприятий по исследованию причин увольнений сотрудников.
2. Каких специалистов Вы привлечёте для разработки решений по устранению причин увольнений?

*Ситуация к теме 3.2 «Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций».*

**Описание ситуации.** Предприятие сферы быта испытывает трудности в связи с низкой эффективностью труда новых сотрудников. Вам, как заместителю директора по работе с персоналом, поручено решить задачу адаптации новых работников на предприятии и повышения производительности их труда.

**Контрольные вопросы.**

1. Укажите, какая информация даст возможность установить причины низкой эффективности новых работников.
2. Разработайте комплекс мероприятий по данному вопросу.

### 2.4. Рекомендации по оцениванию результатов деловой (ролевой) игры

| Максимальное количество баллов | Критерии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2                              | выставляется обучающемуся (индивидуально или как участнику группы), если содержание его деятельности полностью соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; четко организована работа по сюжету игры, присутствует вариативность в разрешении игровой ситуации, комментарии по ходу игры основываются на понятийном аппарате предметной области и иллюстрируют основные закономерности изучаемой дисциплины и ее прикладной аспект |
| 1,5                            | выставляется обучающемуся (индивидуально или как сотруднику группы), если содержание его деятельности в основном соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет находит развитие, комментарии по ходу игры включают понятийный аппарат предметной области и отражают в основном понимание прикладного аспекта изучаемой дисциплины                                                                                     |
| 1                              | выставляется обучающемуся (индивидуально или как сотруднику группы), если содержание его деятельности в целом соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет не детализируется, комментарии по ходу игры в небольшой степени опираются на понятийный аппарат предметной области, прикладной аспект изучаемой дисциплины представлен фрагментарно                                                                       |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0,5 | выставляется обучающемуся (индивидуально или как сотруднику группы), если содержание его деятельности лишь частично соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет не развивается, комментарии по ходу игры отсутствуют, обучающийся не демонстрирует понимания прикладного аспекта изучаемой дисциплины |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## **ДЕЛОВАЯ (РОЛЕВАЯ) ИГРА ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

### ***Деловая игра к теме 2.2 «Методы анализа управленческих решений».***

#### **«Налаживание неформальных отношений в коллективе»**

1. Тема (проблема) – разработка и внедрение мероприятий, способствующих налаживанию неформальных и приятельских отношений между сотрудниками в трудовом коллективе.
2. Концепция игры – предложить и обосновать мероприятия.
3. Роли: сотрудники предприятия, руководитель подразделения, менеджер по персоналу, психолог, социолог.
4. Ожидаемый результат – формирование неформальных отношений, атмосферы доброжелательности в коллективе.

#### ***Методика проведения***

1. Распределяются роли путём выделения сотрудников предприятия, руководителя подразделения, менеджера по персоналу, психолога, социолога.
2. Участники рассаживаются вокруг стола.
3. Участники нацеливаются на разработку мероприятий по созданию неформальных отношений. Основной метод работы — «мозговой штурм». Работа ведётся коллегиально, а конфликты разрешаются путём голосования.
4. Устанавливаются методы оценки эффективности мероприятий.
5. Подготавливается итоговый доклад команды по мероприятиям, способствующим созданию неформальных отношений.
6. В конце игры преподаватель подводит итоги игры, сообщает оценки игроков, затем награждает победителя игры.

### ***Деловая игра к теме 3.1 «Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений».***

#### **«Участие рядовых сотрудников в управлении предприятием»**

1. Тема (проблема) – необходимость обеспечения участия рабочих в управлении промышленным предприятием.
2. Концепция игры – разработка и обоснование мероприятий по привлечению рабочих к принятию управленческих решений на уровне высшего руководства предприятия.
3. Роли: рабочие, руководитель производственного участка, директор предприятия, секретарь директора, председатель профсоюзной организации, психолог, социолог, специалист по управлению человеческими ресурсами.
4. Ожидаемый результат – участие рабочих в подготовке и принятии управленческих решений на уровне предприятия.

#### ***Методика проведения***

1. Формируются команды по 4—8 чел. исходя из профессиональных интересов (5 мин.). Наиболее рациональное число команд — не более 4.

2. Определяется форма участия рядовых сотрудников в обосновании и принятии управленческих решений.
3. Определяется повестка дня заседания высшего руководства предприятия (3 мин).
4. Распределяются роли между членами команды: рабочий, начальник участка, директор, секретарь директора, специалист по управлению человеческими ресурсами, психолог, социолог (3 мин).
5. Методом «мозгового штурма» составляются рекомендации по привлечению рабочих к управлению (40 мин).
6. Подготавливаются вопросы для руководства (10 мин).
7. Составляются вопросы для рабочих (10 мин).
8. Подготовить итоговые доклады команды по привлечению рабочих к управлению, продолжительностью не более 5 мин.
9. Выделяется из команды член жюри и даётся экспертная оценка результатам работы команд-конкурентов.
10. Преподаватель подводит итоги игры и ставит оценки командам за работу.

### 2.5. Рекомендации по оцениванию результатов кейс-задачи

| Максимальное количество баллов | Критерии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                              | Кейс решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами изучаемой дисциплины и смежных дисциплин. |
| 0,75                           | Кейс решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией.                                                                                                                                                               |
| 0,5                            | Кейс решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.                                                                                                                                                                                        |
| 0,25                           | Кейс не решен или решен неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию.                                                                                                                                                                                                                            |

### КЕЙС-ЗАДАЧА ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

**Кейс-задача к теме 1.2 «Неформальные (качественные) методы принятия управленческих решений».**

**Описание задания.** Предлагается более полно использовать трудовой потенциал коллектива предприятия путём предоставления возможности сотрудникам осуществлять служебно-профессиональное продвижение.

**Контрольные вопросы:**

1. Какие сотрудники, исходя из их личностных и профессиональных качеств, могут рассчитывать на карьерное продвижение в организации?
2. Разработайте мероприятия по управлению служебно-профессиональным продвижением персонала.

**Кейс:** для повышения мотивации работы кадров и более рационального использования человеческого потенциала используется такой метод, как служебно-профессиональное продвижение сотрудников. Руководство фирмы сферы обслуживания, в которой Вы занимаете должность заместителя директора по работе с персоналом, поручило Вам разработать предложения и рекомендации по этому вопросу. При этом необходимо: принять во внимание возможность вертикальной и горизонтальной карьеры; учесть специфику деятельности различных категорий работников.

**2.6. Рекомендации по оцениванию вопросов для коллоквиума, собеседования**

| Максимальное количество баллов | Критерии                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                              | Выставляется обучающемуся, если он определяет рассматриваемые понятия раздела или темы учебной дисциплины четко и полно, приводя соответствующие примеры.                                                                           |
| 0,75                           | Выставляется обучающемуся, если он допускает отдельные погрешности в ответе, но в целом демонстрирует знание и владение содержанием раздела (темы) учебной дисциплины                                                               |
| 0,5                            | Выставляется обучающемуся, если он обнаруживает пробелы в знаниях материала раздела или темы учебной дисциплины                                                                                                                     |
| 0*                             | Выставляется обучающемуся, если он обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений раздела или темы учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи* |

\* 0 в журнал не ставится

**ВОПРОСЫ ДЛЯ КОЛЛОКВИУМА, СОБЕСЕДОВАНИЯ  
ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

**Вопросы к коллоквиуму по теме 1.1 «Методы принятия управленческих решений: общая характеристика»:**

1. Специфика разработки кадровых решений в системе государственного и муниципального управления.
2. Законодательная база кадровых решений в системе государственной гражданской службы.
3. Проблемы выбора методов принятия кадровых решений.
4. Неформальные методы принятия кадровых решений.
5. Коллективные методы обоснования и принятия кадровых решений.
6. Количественные методы принятия кадровых решений.
7. Использование теории игр в принятии кадровых решений.
8. Особенности принятия кадровых решений.

9. Организация принятия эффективного кадрового решения.
10. Этапы разработки и реализации кадрового решения.
11. Привлечением экспертов при разработке кадровых решений.
12. Контроль над реализацией кадровых решений на государственной службе.
13. Правовое обеспечение кадровых решений на государственной службе.

***Вопросы к коллоквиуму по теме 3.1. Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений***

1. Оценка эффективности кадровых решений.
2. Кадровое решение как предмет и продукт системы управления персоналом.
3. Схема технологии разработки кадровых решений.
4. Порядок работы руководителя при обосновании и разработке кадровых решений.
5. Готовность персонала к выполнению принятых кадровых решений.
6. Модели принятия кадровых решений.
7. Делегирование полномочий при реализации кадровых решений.
8. Планирование процессов реализации кадровых решений.
9. Проблемы реализации кадровых решений.
10. Доведение принятого кадрового решения до исполнителей.
11. Учёт мнений сотрудников при принятии и реализации кадровых решений.
12. Процедуры системного подхода при подготовке и реализации кадровых решений.
13. Использование системного подхода в решении кадровых проблем.
14. Разработка плана реализации кадрового решения.

**2.7. Рекомендации по оцениванию докладов, сообщений**

| Максимальное количество баллов | Критерии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2                              | Выставляется обучающемуся если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно. |
| 1,5                            | Выставляется обучающемуся если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.                                                                                                                                              |
| 1                              | Выставляется обучающемуся если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.                                                                                                                                                                                      |
| 0,5 | Выставляется обучающемуся если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы. |

## ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

### **Раздел 1. Методы принятия управленческих решений. Неформальные методы**

#### ***Тема 1.1. Методы принятия управленческих решений: общая характеристика***

1. Особенности принятия кадровых решений.
2. Организация принятия эффективного кадрового решения.
3. Этапы разработки и реализации кадрового решения.
4. Привлечением экспертов при разработке кадровых решений.

#### ***Тема 1.2. Неформальные (качественные) методы принятия управленческих решений***

1. Кадровое решение как предмет и продукт системы управления персоналом.
2. Схема технологии разработки кадровых решений.
3. Порядок работы руководителя при обосновании и разработке кадровых решений.
4. Готовность персонала к выполнению принятых кадровых решений.

### **Раздел 2. Формальные методы принятия управленческих решений. Методы анализа управленческих решений**

#### ***Тема 2.1. Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений***

1. Соответствие кадрового решения законодательству.
2. Требования к деловым и личностным качествам руководителя, принимающего кадровое решение.
3. Информационное обеспечение кадрового решения.
4. Целесообразность кадрового решения с позиций интересов организации.

#### ***Тема 2.2. Методы анализа управленческих решений***

1. Требования к профессиональным качествам работников, обладающих правом принятия кадровых решений.
2. Контроль за выполнением кадровых решений.
3. Оценка эффективности кадровых решений.
4. Зарубежный опыт принятия кадровых решений.

### **Раздел 3. Прогнозирование в управленческих решениях. Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций**

#### ***Тема 3.1. Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений***

1. Разработка плана реализации кадрового решения.
2. Механизмы реализации кадровых решений.

3. Распределение ресурсов и исполнителей по объектам, задачам и срокам.
4. Проведение совещаний с исполнителями по вопросам реализации кадровых решений.

**Тема 3.2. Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций**

1. Проблемы профилактики и предупреждения кадровых рисков.
2. Классификация кадровых рисков.
3. Факторы кадровых рисков.
4. Идентификация кадровых рисков.

**КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН)**

| № п/п                                                                                                     | Содержание оценочного средства (вопрос к экзамену)                                  | Индекс оцениваемой компетенции или ее элементов |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Раздел 1. Методы принятия управленческих решений. Неформальные методы</b>                              |                                                                                     |                                                 |
| <b>Тема 1.1. Методы принятия управленческих решений: общая характеристика</b>                             |                                                                                     |                                                 |
| 1.                                                                                                        | Законодательная база кадровых решений в системе государственной гражданской службы. | УК ОС-9.10 3-1<br>УК ОС-9.11 У-1                |
| 2.                                                                                                        | Проблемы выбора методов принятия кадровых решений.                                  | УК ОС-9.11 3-1<br>УК ОС-9.11 В-1                |
| 3.                                                                                                        | Неформальные методы принятия кадровых решений.                                      | УК ОС-9.103-1<br>УК ОС-9.11 В-1                 |
| 4.                                                                                                        | Коллективные методы обоснования и принятия кадровых решений.                        | УК ОС-9.10 3-1<br>УК ОС-9.11 У-1                |
| <b>Тема 1.2. Неформальные (качественные) методы принятия управленческих решений</b>                       |                                                                                     |                                                 |
| 5.                                                                                                        | Количественные методы принятия кадровых решений.                                    | УК ОС-9.10 У-1<br>УК ОС-9.11 В-1                |
| 6.                                                                                                        | Использование теории игр в принятии кадровых решений.                               | УК ОС-9.103-1<br>УК ОС-9.11 В-1                 |
| 7.                                                                                                        | Особенности принятия кадровых решений.                                              | УК ОС-9.10 3-1<br>УК ОС-9.11 У-1                |
| 8.                                                                                                        | Организация принятия эффективного кадрового решения.                                | УК ОС-9.10 3-1<br>УК ОС-9.11 В-1                |
| <b>Раздел 2. Формальные методы принятия управленческих решений. Методы анализа управленческих решений</b> |                                                                                     |                                                 |
| <b>Тема 2.1. Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений</b>                       |                                                                                     |                                                 |
| 9.                                                                                                        | Этапы разработки и реализации кадрового решения.                                    | УК ОС-9.10 3-1<br>УК ОС-9.11 В-1                |
| 10.                                                                                                       | Привлечением экспертов при разработке кадровых решений.                             | УК ОС-9.10 3-1<br>УК ОС-9.11 У-1                |
| 11.                                                                                                       | Контроль над реализацией кадровых решений на государственной службе.                | УК ОС-9.10 3-1<br>УК ОС-9.11 В-1                |
| 12.                                                                                                       | Правовое обеспечение кадровых решений на государственной службе.                    | УК ОС-9.10 У-1<br>УК ОС-9.11 В-1                |
| <b>Тема 2.2 Методы анализа управленческих решений</b>                                                     |                                                                                     |                                                 |

|                                                                                                                                      |                                                                                                  |                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 13.                                                                                                                                  | Требования к профессиональным качествам работников, обладающих правом принятия кадровых решений. | УК ОС-9.10 3-1<br>УК ОС-9.11 У-1 |
| 14.                                                                                                                                  | Контроль за выполнением кадровых решений.                                                        | УК ОС-9.10 3-1<br>УК ОС-9.11 У-1 |
| 15.                                                                                                                                  | Оценка эффективности кадровых решений.                                                           | УК ОС-9.10У-1<br>УК ОС-9.11 В-1  |
| 16.                                                                                                                                  | Кадровое решение как предмет и продукт системы управления персоналом.                            | УК ОС-9.10 У-1<br>УК ОС-9.11 В-1 |
| Раздел 3. Прогнозирование в управленческих решениях. Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций |                                                                                                  |                                  |
| Тема 3.1. Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений                                                             |                                                                                                  |                                  |
| 17.                                                                                                                                  | Схема технологии разработки кадровых решений.                                                    | УК ОС-9.10 У-1<br>УК ОС-9.11 В-1 |
| 18.                                                                                                                                  | Порядок работы руководителя при обосновании и разработке кадровых решений.                       | УК ОС-9.10 3-1<br>УК ОС-9.11 У-1 |
| 19.                                                                                                                                  | Готовность персонала к выполнению принятых кадровых решений.                                     | УК ОС-9.10 3-1<br>УК ОС-9.11 У-1 |
| 20.                                                                                                                                  | Модели принятия кадровых решений.                                                                | УК ОС-9.10 У-1<br>УК ОС-9.11 В-1 |
| Тема 3.2. Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций                                            |                                                                                                  |                                  |
| 21.                                                                                                                                  | Делегирование полномочий при реализации кадровых решений.                                        | УК ОС-9.10 3-1<br>УК ОС-9.11 У-1 |
| 22.                                                                                                                                  | Планирование процессов реализации кадровых решений.                                              | УК ОС-9.10 3-1<br>УК ОС-9.11 У-1 |
| 23.                                                                                                                                  | Проблемы реализации кадровых решений.                                                            | УК ОС-9.10 У-1<br>УК ОС-9.11 В-1 |
| 24.                                                                                                                                  | Доведение принятого кадрового решения до исполнителей.                                           | УК ОС-9.10 3-1<br>УК ОС-9.11 В-1 |

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

**Направление подготовки** 38.03.03 Управление персоналом

**Профиль** «Управление персоналом организации и государственной службы»

**Кафедра** управления персоналом и экономики труда

**Дисциплина (модуль)** «Технологии разработки и принятия кадровых решений»

**Курс** 3

**Семестр** 5

**Форма обучения** очная/очно-заочная

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1**

**Теоретические вопросы.**

1. Контроль за выполнением кадровых решений

2. Этапы разработки и реализации кадрового решения

**Ситуативное задание.** Вы являетесь заместителем директора по работе с персоналом на предприятии. Составьте план мероприятий по исследованию причин увольнений сотрудников.

*Экзаменатор:* \_\_\_\_\_ С.Н. Смирнов

Утверждено на заседании кафедры «06» марта 2024 г. (протокол № 10 от «06» 03 2024 г.)

*Зав. кафедрой:* \_\_\_\_\_ А.М. Стадник