

Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра управления персоналом

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой управления персоналом

Протокол от «30» августа 2017 г.

№1

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Технологии принятия управленческих решений  
(Б1.В.ДВ.3.2)**

**Краткое наименование дисциплины – Технология ПУР**

по направлению подготовки: 38.03.03 Управление персоналом  
направленность (профиль): «Управление персоналом организации»

квалификация выпускника: Бакалавр

формы обучения: очная, заочная

Год набора -2018

Новосибирск, 2017

**Автор-составитель:**

Доцент, кандидат исторических наук,  
доцент кафедры управления персоналом В.Е. Черноскутов

Заведующий кафедрой управления персоналом, к.психол.н, доцент И.В. Доронина

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО .....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	27
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	28
6.1. Основная литература.....	28
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы. ....	30
6.4. Нормативные правовые документы. ....	30
6.5. Интернет-ресурсы .....	30
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	30

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Технологии принятия управленческих решений»  
(Б1.В.ДВ.3.2) обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-8	Знание и умение использовать нормативные правовые документы в своей профессиональной деятельности, способность анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты	Очная форма обучения (в т.ч. ЭО и ДОТ): ОПК-8.1	Способность оценить нормативное обеспечение системы управления персоналом в организации на предмет их достаточности, актуальности, применять знания в работе с нормативными правовыми актами в сфере управления персоналом, а также с целью изучения внешнего и внутреннего рынка труда организации.
		Заочная форма обучения: ОПК-8.2	Способность осуществлять сбор, обработку и передачу информации по вопросам нормативно-правового обеспечения с целью использования ее для оптимизации системы управления различными процессами управления персоналом в организациях различных сфер деятельности (в том числе в органах государственного и муниципального управления), с учетом особенностей социального развития организации, а также способность оценить нормативное обеспечение системы управления персоналом в организации на предмет их достаточности, актуальности, применять знания в работе с нормативными правовыми актами в сфере управления персоналом.
ПК- 25	Способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	Очная и заочная формы обучения, в т.ч. ЭО и ДОТ: ПК-25.1	Способность применять на практике знания основ принятия управленческих решений.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
--------	--------------------------------	---------------------

Деятельность по оценке и аттестации персонала (С)/С/01.6. Организация и проведение оценки персонала	Очная форма обучения (в. т.ч. ЭО и ДОТ) – ОПК-8.1	<b>на уровне знаний:</b> – технологию разработки и принятия управленческих решений, методы поиска и выбора алгоритмов их реализации; – объективные и субъективные факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
	Заочная форма обучения - ОПК-8.2  Очная и заочная формы обучения, в т.ч. ЭО и ДОТ: ПК-25.1	<b>на уровне умений:</b> – анализировать и применять нормативно правовые документы в процессе принятия управленческих решений; – разрабатывать алгоритмы решения организационно-управленческих и экономических задач

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 з.е.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем 36 ч. (из них лекции - 18 ч., занятия семинарского типа - 18 ч.) на самостоятельную работу обучающихся – 72 ч. (очная форма обучения).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 12 ч. (из них: лекции- 4 ч, занятия семинарского типа - 8 ч.), на самостоятельную работу обучающихся – 96 ч. (заочная форма обучения).

Возможно изучение дисциплины по всем формам обучения с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. При этом сохраняется объем контактной и самостоятельной работы по дисциплине в соответствии с учебным планом.

### Место дисциплины

Дисциплина «Технологии принятия управленческих решений»

(Б1.В.ДВ.3.2) изучается:

студентами очной формы обучения на втором курсе обучения (4 семестр);

студентами заочной формы обучения на третьем курсе обучения (5 семестр);

студентами заочной формы обучения (ЭО ДОТ) на третьем курсе обучения ( 6 семестр).

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин

Б1.В.ОД.2	Психология и педагогика
Б1.Б.22	Конфликтология

## 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

№ п/п	Наименование тем, разделов	Объем дисциплины, час.	Форма
-------	----------------------------	------------------------	-------

		Всего	Контактная работа обучающегося с преподавателем по видам учебных занятий				СР	текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточной аттестации
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<b>Очная форма обучения</b>								
<b>Раздел 1</b>	<b>Теоретические основы технологии принятия управленческих решений</b>	<b>48</b>	<b>8</b>		<b>8</b>		<b>32</b>	
Тема 1.1	Понятие, сущность, классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям.	12	2		2		8	О <sub>1</sub> ПЗ <sub>1</sub>
Тема 1.2.	Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.	12	2		2		8	Д <sub>1</sub>
Тема 1.3.	Роль человеческого фактора в принятии управленческих решений.	12	2		2		8	Д <sub>2</sub>
Тема 1.4.	Роль руководителя в принятии управленческого решения.	12	2		2		8	О <sub>2</sub>
<b>Раздел 2</b>	<b>Практические основы технологии принятия управленческих решений</b>	<b>60</b>	<b>10</b>		<b>10</b>		<b>40</b>	
Тема 2.1.	Технология, методы, разработки и принятие управленческих решений.	12	2		2		8	О <sub>3</sub>
Тема 2.2.	Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности, риска.	12	2		2		8	О <sub>4</sub> ПЗ <sub>2</sub>
Тема 2.3.	Особенности принятия управленческих решений в экстремальных ситуациях, условиях паники.	12	2		2		8	О <sub>5</sub> ПЗ <sub>3</sub>
Тема 2.4.	Особенности разработки и принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.	12	2		2		8	Д <sub>3</sub>
Тема 2.5.	Моделирование управленческих решений в системе управления персоналом.	12	2		2		8	Д <sub>4</sub>
Промежуточная аттестация								зачет
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>18</b>		<b>18</b>		<b>72</b>	<b>ак.ч.</b>
		<b>3</b>	<b>0,5</b>		<b>0,5</b>		<b>2</b>	<b>з.е.</b>
		<b>81</b>	<b>13,5</b>		<b>13,5</b>		<b>54</b>	<b>ас.ч.</b>

№ п/п	Наименование тем, разделов	Объем дисциплины, час.	Форма
-------	----------------------------	------------------------	-------

<sup>1</sup> Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), письменная работа (ПР), практическое задание (ПЗ), электронный семинар (ЭС) и др.

		Всего	Контактная работа обучающегося с преподавателем по видам учебных занятий				СР	текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<b>заочная форма обучения</b>								
<b>Раздел 1</b>	<b>Теоретические основы технологии принятия управленческих решений</b>	<b>46</b>	<b>2</b>		<b>4</b>		<b>40</b>	
Тема 1.1	Понятие, сущность, классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям.	14	2		2		10	О <sub>1</sub> , О <sub>2</sub> ПЗ <sub>1</sub>
Тема 1.2.	Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.	10					10	
Тема 1.3.	Роль человеческого фактора в принятии управленческих решений.	12			2		10	
Тема 1.4.	Роль руководителя в принятии управленческого решения.	10					10	
<b>Раздел 2</b>	<b>Практические основы технологии принятия управленческих решений</b>	<b>62</b>	<b>2</b>		<b>4</b>		<b>56</b>	
Тема 2.1.	Технология, методы, разработки и принятие управленческих решений.	10	2				8	О <sub>3</sub> , О <sub>4</sub> , О <sub>5</sub> ПЗ <sub>2</sub>
Тема 2.2.	Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности, риска.	12			2		10	
Тема 2.3.	Особенности принятия управленческих решений в экстремальных ситуациях, условиях паники.	10			2		8	
Тема 2.4.	Особенности разработки и принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.	8					8	
Тема 2.5.	Моделирование управленческих решений в системе управления персоналом.	8					8	
Выполнение контрольной работы по курсу		10					10	КР
Промежуточная аттестация		4				4		Зачет
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>4</b>		<b>8</b>	<b>4</b>	<b>92</b>	<b>Ак.ч.</b>
		<b>3</b>	<b>0,11</b>		<b>0,22</b>	<b>0,1</b>	<b>2,6</b>	<b>з.е.</b>
		<b>81</b>	<b>3</b>		<b>6</b>	<b>3</b>	<b>69</b>	<b>ас.ч.</b>

№ п/п	Наименование тем, разделов	Объем дисциплины, час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающегося с преподавателем по видам учебных занятий				
			л/э, ДОТ	лр/э о	пз/э о,		

					ДОТ			
заочная форма обучения (ЭО и ДОТ)								
<b>Раздел 1</b>	<b>Теоретические основы технологии принятия управленческих решений</b>	<b>46</b>	<b>2</b>		<b>4</b>		<b>40</b>	
Тема 1.1	Понятие, сущность, классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям.	14	2		2		10	
Тема 1.2.	Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.	10					10	
Тема 1.3.	Роль человеческого фактора в принятии управленческих решений.	12			2		10	
Тема 1.4.	Роль руководителя в принятии управленческого решения.	10					10	
<b>Раздел 2</b>	<b>Практические основы технологии принятия управленческих решений</b>	<b>62</b>	<b>2</b>		<b>4</b>		<b>56</b>	
Тема 2.1.	Технология, методы, разработки и принятие управленческих решений.	10	2				8	
Тема 2.2.	Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности, риска.	12			2		10	
Тема 2.3.	Особенности принятия управленческих решений в экстремальных ситуациях, условиях паники.	10			2		8	
Тема 2.4.	Особенности разработки и принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.	8					8	
Тема 2.5.	Моделирование управленческих решений в системе управления персоналом.	8					8	
Выполнение контрольной работы по курсу		10					10	КР
Промежуточная аттестация		4				4		Зачет
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>4</b>		<b>8</b>	<b>4</b>	<b>92</b>	<b>Ак.ч.</b>
		<b>3</b>	<b>0,11</b>		<b>0,22</b>	<b>0,1</b>	<b>2,6</b>	<b>з.е.</b>
		<b>81</b>	<b>3</b>		<b>6</b>	<b>3</b>	<b>69</b>	<b>ас.ч.</b>

### Содержание дисциплины

#### Раздел 1. Теоретические основы технологии принятия управленческих решений Тема 1.1. Понятие, сущность, классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям.

Понятие, сущность управленческого решения. Управленческое решение как процесс, и как явление. Выбор одной из несколько возможных альтернатив. Классификация видов управленческих решений. Технология постановки цели и выбора путей ее достижения.

#### Тема 1.2. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.



Влияние внешних и внутренних факторов на процесс принятия управленческих решений. Основные свойства внешней и внутренней среды. Влияние индивидуально – психологических особенностей личности на принятие управленческого решения. Роль и значение соблюдения нормативно - правовых требований в процессе принятия управленческих решений.

### **Тема 1.3. Роль человеческого фактора в принятии управленческих решений.**

Психологическая природа процесса принятия управленческих решений. Человеческий фактор как проявление всей совокупности личностных качеств человека. Структура человеческого фактора. Типология темперамента человека. Организация коллективной деятельности с учетом индивидуально – психологических особенностей личности.

### **Тема 1.4 Роль руководителя в принятии управленческого решения.**

Функции, социальные роли, личностные качества современного руководителя. Роль системных аналитиков и экспертов при разработке управленческих решений. Основные стили управления. Владение культурой мышления, способностью к восприятию и обобщению.

## **Раздел 2. Практические основы технологии принятия управленческих решений**

### **Тема 2.1. Технологии, методы разработки и принятия управленческих решений.**

Основные этапы разработки управленческого решения. Технология постановки цели и выбора путей ее достижения. Характеристика, классификация методов решения управленческих задач.

### **Тема 2.2. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности, риска.**

Понятия «определенность», «риск», «неопределенность». Особенности принятия решений в условиях риска и неопределенности. Дерево целей, решений, прогноза. Неопределенность и риск – атрибуты предпринимательской деятельности. Типы неопределенностей и виды рисков. Объективные и субъективные стороны риска. Эмпирическая шкала риска. Общий алгоритм разработки решений в условиях неопределенности.

### **Тема 2.3. Особенности принятия управленческих решений в экстремальных ситуациях, условиях паники.**

Объективные, субъективные причины, обуславливающие возникновение экстремальных ситуаций. Виды деятельности, где могут возникать экстремальные ситуации. Характеристика методов решения экстремальных задач. Особенности принятия решений в условиях паники. Причины, обуславливающие появление паники. Меры, способы снижения психологической напряженности.

### **Тема 2.4. Особенности разработки и принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.**

Субъекты государственного и муниципального управления – законодательный и исполнительный орган власти. Объекты государственного и муниципального управления – социально-экономические процессы, общественные институты, социальные группы. Формы, методы, направленность управленческих решений в государственном и муниципальном управлении. Соблюдение нормативных правовых требований в процессе принятия управленческих решений.

### **Тема 2.5. Моделирование управленческих решений в системе управления персоналом.**

Особенности принятия управленческих решений в системе управления персоналом: имеют социальную направленность, связанные с учетом индивидуальных особенностей конкретного работника. Специфика принятия управленческих решений при подборе и расстановке кадров, адаптации, при оценке, обучении, стимулировании персонала, в процессе реализации иных функций управления персоналом.

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

##### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Технологии принятия управленческих решений» (Б1.В.ДВ.3.2) используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Методы текущего контроля для очной формы обучения

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
<b>Раздел 1</b>	<b>Теоретические основы технологии принятия управленческих решений</b>	
Тема 1.1	Понятие, сущность, классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям	Устный ответ на вопросы Письменное выполнение практического задания
Тема 1.2	Факторы, влияющие на принятие управленческих решений	Предоставление доклада в устном виде
Тема 1.3	Роль человеческого фактора в принятии управленческих решений	Предоставление доклада в устном виде
Тема 1.4.	Роль руководителя в принятии управленческого решения	Устный ответ на вопросы
<b>Раздел 2.</b>	<b>Практические основы технологии принятия управленческих решений</b>	
Тема 2.1.	Технология, методы, разработки и принятие управленческих решений	Устный ответ на вопросы
Тема 2.2.	Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности, риска	Устный ответ на вопросы Письменное выполнение практического задания
Тема 2.3.	Особенности принятия управленческих решений в экстремальных ситуациях, условиях паники	Устный ответ на вопросы Письменное выполнение практического задания
Тема 2.4.	Особенности разработки и принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении	Предоставление доклада в устном виде
Тема 2.5.	Моделирование управленческих решений в системе управления персоналом.	Предоставление доклада в устном виде

Методы текущего контроля для заочной формы обучения

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
<b>Раздел 1</b>	<b>Теоретические основы технологии принятия управленческих решений</b>	
Тема 1.1	Понятие, сущность, классификация	Устный ответ на вопросы

	управленческих решений. Требования к управленческим решениям	Письменное выполнение практического задания
Тема 1.2	Факторы, влияющие на принятие управленческих решений	
Тема 1.3	Роль человеческого фактора в принятии управленческих решений	
Тема 1.4.	Роль руководителя в принятии управленческого решения	
<b>Раздел 2.</b>	<b>Практические основы технологии принятия управленческих решений</b>	
Тема 2.1.	Технология, методы, разработки и принятие управленческих решений	Устный ответ на вопросы Письменное выполнение практического задания
Тема 2.2.	Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности, риска	
Тема 2.3.	Особенности принятия управленческих решений в экстремальных ситуациях, условиях паники	
Тема 2.4.	Особенности разработки и принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении	
Тема 2.5.	Моделирование управленческих решений в системе управления персоналом.	

Методы текущего контроля для заочной формы обучения (ЭО и ДОТ)

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
<b>Раздел 1</b>	<b>Теоретические основы технологии принятия управленческих решений</b>	
Тема 1.1	Понятие, сущность, классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям	Письменный ответ на задания электронного семинара/ Письменное собеседование с обучающимся в ходе проведения электронного семинара.
Тема 1.2	Факторы, влияющие на принятие управленческих решений	
Тема 1.3	Роль человеческого фактора в принятии управленческих решений	
Тема 1.4.	Роль руководителя в принятии управленческого решения	
<b>Раздел 2.</b>	<b>Практические основы технологии принятия управленческих решений</b>	
Тема 2.1.	Технология, методы, разработки и принятие управленческих решений	Письменный ответ на задания электронного семинара/ Письменное собеседование с обучающимся в ходе проведения электронного семинара.
Тема 2.2.	Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности, риска	
Тема 2.3.	Особенности принятия управленческих решений в экстремальных ситуациях, условиях паники	
Тема 2.4.	Особенности разработки и принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении	
Тема 2.5.	Моделирование управленческих решений в системе управления персоналом.	

4.1.2. Зачет проводится в форме устного/письменного ответа на вопросы и устного/письменного выполнения практических заданий, для заочной формы обучения с частичным применением ЭО и ДОТ – выполнение письменного контрольного задания и электронное тестирование с применением специального программного обеспечения.

## **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

### **4.2.1. Типовые вопросы и задания для устного опроса**

#### **Тема 1.1. Понятие, сущность, классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям (О<sub>1</sub>).**

1. Что означает понятие «решение» как явление и как процесс? В чем заключается организационная и социальная сущность управленческого решения?

2. Почему каждое профессиональное решение должно включать шесть составляющих: субъект (инициатор); объект (исполнитель); предмет решения; цель разработки решения; причины разработки или реализации решения; персонал или население, для которых разрабатывается или реализуется решение?

3. Каковы основные цели управленческого решения и методы их формирования?

4. Как классифицируются управленческие решения?

5. Как можно охарактеризовать следующие типы управленческих решений: индивидуальные, групповые, коллегиальные, корпоративные? Сформулируйте достоинства и недостатки индивидуального и группового принятия управленческих решений.

6. Что представляет собой процесс выбора и принятия управленческого решения?

7. В чем заключается сущность анализа управленческой проблемы? Как классифицируются ситуации и проблемы?

8. Перечислите основные формы подготовки управленческих решений и приведите их описание. Каждая форма подготовки управленческого решения имеет ряд наиболее приемлемых форм реализации. Определите эти формы для закона, постановления, приказа, распоряжения и указа.

9. Что следует понимать под ответственностью менеджера за принятие решения? Каково соотношение обязанностей, прав и ответственности менеджера за принятие решения? Что является определяющим?

10. Дайте определение качества управленческого решения. Какие требования предъявляются к управленческим решениям в современных условиях?

#### **Тема 1.4. Роль руководителя в принятии управленческого решения (О<sub>2</sub>).**

1. Охарактеризуйте модель принятия решений Врума-Йеттона.

2. Какие роли руководителя по принятию решений вы знаете? Охарактеризуйте их.

3. В чем сущность достоинств и недостатков коллективного принятия решений?

4. Каковы стилевые различия в выработке решений?

5. Какова роль руководителя и системных аналитиков в принятии управленческих решений?

#### **Тема 2.1. Технология, методы, разработки и принятие управленческих решений (О<sub>3</sub>)**

1. Охарактеризуйте количественные и качественные методы принятия решений.

2. Сформулируйте общее определение метода, методов принятия решений.

3. Каково взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений?

4. В чем заключаются особенности аналитического метода при принятии управленческого решения?

5. Перечислите достоинства и недостатки метода «дерева решений».

6. Объясните, почему процесс принятия решений является залогом эффективной работы менеджера и организации.

7. Многие управленческие решения принимаются в группах, а не единолично. Объясните, почему?

8. Опишите основные подходы к принятию решений. Каким методом вы бы воспользовались при принятии жизненно важного для себя решения?

9. Дайте краткую характеристику этапам процесса принятия решений. Какой этап на Ваш взгляд наиболее важен?

## **Тема 2.2. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности, риска (О<sub>4</sub>).**

1. Какой метод оценки следует использовать в условиях риска, если не определена вероятность свершения событий, оказывающих непосредственное воздействие на предполагаемый результат будущего решения?

2. Какой метод оценки следует использовать в условиях риска, если определена вероятность свершения событий и альтернативы предполагают развитие оцениваемых вариантов решения?

3. Каковы источники неопределенности в процессе принятия управленческих решений?

4. Каковы виды неопределенности в процессе принятия управленческих решений?

5. Что значит риск в процессе принятия управленческих решений?

6. Каковы разновидности риска управленческих решений?

7. В чем специфика разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска?

8. Как осуществляется анализ риска в процессе принятия управленческих решений?

9. Каковы факторы, влияющие на риск в процессе принятия управленческих решений?

10. Какие Вы знаете типы рисков в процессе принятия управленческих решений?

## **Тема 2.3. Особенности принятия управленческих решений в экстремальных ситуациях, условиях паники (О<sub>5</sub>).**

1. Охарактеризуйте причины, резко снижающие эффективность управления в экстремальных ситуациях.

2. Каковы основные принципы и правила управленческих решений в экстремальных ситуациях, условиях паники?

3. Выделите категории управленческих решений, обусловленные состоянием психической напряженности. Обоснуйте свой ответ.

4. Как влияет паника на управленческие решения?

5. В чем сущность экстремальных ситуаций? Как они влияют на процесс принятия управленческих решений?
6. В чем заключается суть паники при ПРУР?
7. Какие качества человека влияют на появление стрессового состояния?
8. Какова организационная сторона паники?
9. Каков механизм учета влияния паники на процесс ПРУР?

#### **4.2.2. Типовые темы для подготовки докладов**

##### **Тема 1.2. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений (Д<sub>1</sub>).**

1. Внешние факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
2. Внутренние факторы, влияющие на принятие управленческих решений.

##### **Тема 1.3. Роль человеческого фактора в принятии управленческих решений (Д<sub>2</sub>).**

1. Психологические факторы принятия управленческих решений.
2. Роль человеческого фактора в принятии управленческих решений.

##### **Тема 2.4. Особенности разработки и принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении (Д<sub>3</sub>).**

1. Требования к управленческим решениям, принимаемым в системе государственного и муниципального управления.
2. Механизмы принятия государственных решений.
3. Организация, контроль и оценка эффективности исполнения государственных решений.

##### **Тема 2.5. Моделирование управленческих решений в системе управления персоналом (Д<sub>4</sub>)**

1. Принятие управленческих решений в процессе поиска, отбора и расстановки персонала.
2. Принятие управленческих решений в процессе оценки, мотивации и стимулирования персонала.
3. Формы и методы контроля за реализацией управленческих решений.

#### **4.2.3 Типовые варианты практических заданий**

##### **Тема 1.1. Понятие, сущность, классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям (ПЗ<sub>1</sub>)**

**Задание 1.** Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоит в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как

качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

**Задание 2.** Открытое Акционерное Общество «Бленд» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Примите управленческое решение по выходу их сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации? Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

## **Тема 2.2. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности, риска (ПЗ<sub>2</sub>).**

**Задание 1.** Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов.

Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию. Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска (определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

**Задания 2.** Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью — в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор задумал подготовить решение о расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям.

- результаты маркетингового анализа о возможном спросе;
- предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах, возможные контрагенты по строительству или аренде помещения;
- возможные форс-мажорные ситуации;

- сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выполнено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников.

**Вопросы** В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации? Составьте набор ключевых неопределенностей и соответствующих им рисков. Какие стратегии можно использовать для уменьшения рисков?

### **Тема 2.3. Особенности принятия управленческих решений в экстремальных ситуациях, условиях паники (ПЗ).**

**Задание 1.** Компания «Consultant Ltd» предоставляет своим клиентам (физическим и юридическим лицам) услуги по анализу мирового валютного рынка Forex в режиме on-line, в том числе обеспечивает торговой системой «Dow Djones Trade Station», местами VIP. Компания заинтересована в активной и профессиональной торговле в дилинге брокеров (трейдеров), так как она получает комиссионные с каждого лота. Трейдерам отводится очень мало времени на подготовку и реализацию решений. А с ростом числа трейдеров усиливается конкуренция и по времени реализации решения. Это приводит к усилению напряженности внутри дилинга и возникновению стрессовых ситуаций, которые в свою очередь приводят к ошибочным решениям и крупным потерям как для трейдера, так и для компании. Поэтому одной из важных целей является снижение влияния панических настроений трейдеров на подготовку и реализацию решений. Были выявлены причины, оказывающие влияние на появление панических настроений:

- повышенный уровень активности и эмоциональной возбудимости внутри дилинга,
- возникновение напряженной ситуации на индивидуальном финансовом счете менеджера группы;
- устойчивая усталость (дилинг работает с 4.00 до 23.00 ч ежедневно);
- пониженный тонус сознательной активности;
- потеря веры трейдера в своего менеджера (иногда менеджер не может оказать помощь своему трейдеру),
- стечение нескольких перечисленных обстоятельств.

Руководство компании ужесточило условия экзаменов для желающих работать трейдерами. Однако это не принесло значительного улучшения в деятельности трейдеров.

**Вопросы.** Какое влияние оказывает паника на мыслительную деятельность человека? Какие личностные качества наиболее приемлемы для работы трейдеров? Какие управленческие решения могли бы улучшить устойчивость трейдеров к стрессовым ситуациям?

#### **4.2.4. Типовые варианты вопросов и заданий для электронного семинара**

##### **Электронный семинар 1. Теоретические основы технологии принятия управленческих решений**

**Задание 1.** Раскройте понятие «решение» как явление и как процесс. Назовите составляющие разработки управленческого решения.



**Задание 2.** Сформулируйте достоинства и недостатки индивидуального и группового принятия управленческих решений.

**Задание 3.** В чем заключается сущность анализа управленческой проблемы?

#### **Электронный семинар 2. Практические основы технологии принятия управленческих решений**

**Задание 1.** Перечислите достоинства и недостатки метода «дерева решений».

**Задание 2.** Каковы источники неопределенности в процессе принятия управленческих решений?

**Задание 3.** Определите показатели качества управленческого решения.

#### **4.2.5. Типовые темы контрольных работ по курсу**

1. Становление и развитие теории управленческих решений.
2. Условия и факторы, влияющие на разработку УР.
3. Классификация управленческих решений.
4. Проблемы эффективности управленческих решений.
5. Технология разработки и принятия УР. Этапы принятия УР.
6. Методы выбора альтернатив решения управленческой задачи.
7. Методы принятия управленческих решений современным руководителем.
8. Психологические факторы принятия управленческих решений.
9. Свойства личности, принимающей решения в условиях, связанные с риском.
10. Влияние темперамента на принятие решений.
11. Роль руководителя в разработке и принятии решения.
12. Управленческая этика в принятии решений.
13. Принятия решений в условиях неопределенности.
14. Принятие решений в условиях противодействия, условиях риска, экстремальных ситуациях.
15. Влияние паники, стрессового состояния на принятие УР.
16. Стили принятия управленческих решений.
17. Особенности принятия УР в государственном и муниципальном управлении.
18. Особенности принятия УР в управлении персоналом.
19. Организаторские способности менеджера по управлению персоналом при принятии управленческого решения.
20. Технология выбора альтернатив в процессе принятия УР.
21. Методы контроля реализации принятого УР и оценки его эффективности.
22. Роль интуиции человека в процессе разработки и принятия УР.
23. Информационное обеспечение разработки УР.
24. Влияние мотивации в процессе разработки и принятия УР.

#### **4.3. Оценочные средства промежуточной аттестации.**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
-----------------	--------------------------	--------------------------------	---

ОПК-8	Знание и умение использовать нормативные правовые документы в своей профессиональной деятельности, способность анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты	Очная форма обучения (в т.ч. ЭО и ДОТ) – ОПК-8.1	Способность оценить нормативное обеспечение системы управления персоналом в организации на предмет их достаточности, актуальности, применять знания в работе с нормативными правовыми актами в сфере управления персоналом, а также с целью изучения внешнего и внутреннего рынка труда организации.
		Заочная форма обучения - ОПК-8.2	Способность осуществлять сбор, обработку и передачу информации по вопросам нормативно-правового обеспечения с целью использования ее для оптимизации системы управления различными процессами управления персоналом в организациях различных сфер деятельности (в том числе в органах государственного и муниципального управления), с учетом особенностей социального развития организации, а также способность оценить нормативное обеспечение системы управления персоналом в организации на предмет их достаточности, актуальности, применять знания в работе с нормативными правовыми актами в сфере управления персоналом.
ПК- 25	Способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	Очная и заочная формы обучения, в т.ч. ЭО и ДОТ: ПК-25.1	Способность применять на практике знания основ принятия управленческих решений.

<b>Этап освоения компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Критерий оценивания</b>
ОПК- 8.1	Демонстрирует умение сбора информации, оценки ее полноты, достоверности и актуальности Описывает структуру нормативно-правового документа, классифицирует нормативно-правовые акты по различным признакам.	Собрана информация о состоянии нормативного обеспечения системы управления персоналом в организации. Исключена неточная и недостоверная информация. Проведена оценка полноты и актуальности нормативно-правовой базы в сфере управления персоналом
ОПК- 8.2	Описывает систему нормативно-правового обеспечения как элемент системы более высокого уровня – общей системы	Построена графическая модель с иерархической структурой, в которой соотнесены система нормативно-правового обеспечения и общая система управления (менеджмента) организации.

	управления (менеджмента) организации. Демонстрирует умение выделить цели и задачи, процессы нормативно-правового обеспечения, определить элементы данной системы, их взаимосвязи и взаимодействие	Правильно указаны элементы системы нормативно-правового-обеспечения. Процессы нормативно-правового-обеспечения и их элементы показаны в виде дерева целей.
ПК-25.1	Демонстрирует знания об этапах, факторах и методах принятия управленческих решений	Продемонстрированы знания об этапах, факторах и методах принятия управленческих решений

#### 4.3.1 Типовые темы для вопросов к зачету

1. Раскройте понятие «процесс принятия решения», обоснуйте проблемную ситуацию, возникающую в организации.
2. Изложите алгоритм (последовательность) разработки и принятия решения.
3. Раскройте классификацию управленческих решений.
4. Разъясните типовые субъективные и объективные ошибки менеджера при принятии решения.
5. Перечислите и раскройте требования к управленческим решениям.
6. Охарактеризуйте условия, при которых может приниматься управленческое решение.
7. Информационное обеспечение разработки решений.
8. Влияние социально-психологических качеств сотрудника на разработку и выбор методов принятия управленческих решений.
9. Роль интуиции человека в разработке и выборе управленческих решений.
10. Методы анализа проблемных ситуаций.
11. Факторный анализ в разработке управленческих решений.
12. Методы разработки управленческих решений.
13. Психологические факторы принятия управленческих решений.
14. Этапы разработки и принятия управленческих решений.
15. Ответственность в системе принятия и реализации управленческого решения
16. Управленческие решения в различных условиях неопределенности.
17. Формы разработки коллегиальных решений.
18. Психологические факторы разработки и принятия решений в экстремальных ситуациях.
19. Классификация управленческих решений.
20. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.

#### 4.3.2 Типовые практические задания к зачету

**Задание 1.** Определите стиль принятия управленческого решения по классификации В. Врума и Ф. Йеттона (AI, AII, CI, CII, GII) при следующих условиях:

Условия принятия решения	Стиль принятия
--------------------------	----------------

	<b>решения</b>
На предприятии создалась ситуация, требующая немедленного изменения технологического процесса. Для руководителя, имеющего достаточный опыт и квалификацию, может быть важным мнение главного технолога и начальника планово-экономического отдела.	
В связи с предстоящим сокращением численности работников на предприятии образовались оппозиционные мини-группы, лидеры которых отстаивают личные мнения, создалась конфликтная ситуация.	
Проблема, возникшая на предприятии, нова и неординарна. Руководитель не располагает достаточным количеством информации для ее решения, и для него важны мнения сотрудников. В коллективе царит атмосфера демократии и взаимопонимания.	
В организации предстоит провести сокращение численности работников. Предстоящее решение не совпадает с личными целями сотрудников. Руководитель пользуется авторитетом, и его мнение воспринимается позитивно членами группы.	
Проблема, по которой предстоит принять решение, является для руководителя достаточно сложной и новой. У него недостаточно информации, которую легко получить от подчиненных. Однако групповое обсуждение нецелесообразно.	
При принятии решения возникли разногласия и голоса разделились на равные части. Времени для дальнейшего обсуждения недостаточно. Имеются результаты объективного анализа.	

**Задание 2.** На основе положений модели В. Врума, Ф. Йеттона и А. Яго составьте дерево решений конкретной организационно-управленческой проблемы. Обоснуйте свои решения.

**Задание 3.** Какие из приведенных фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям? К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения?

А) Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

Б) Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

В) Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

Г) Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

Д) Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

**Задание 4.** Какие из приведенных фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям? К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения?

А) Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

Б) Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

В) Отделу обучения в сентябре 2000 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

Г) Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

Д) Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

**Задание 5.** К какой группе классификации относится приведенное постановление? Какие требования, предъявляемые к УР и условиям их разработки и реализации, не учтены в данном постановлении? Скорректируйте данное постановление с учетом всех требований.

«Во исполнение Закона РФ «Об основах градостроительства в Российской Федерации» от 14 июля 2013 г. и в целях реализации основных положений Генерального плана развития Московской области, одобренного постановлением Правительства Московской области от 12.11.2013 № 69/24 «Об основных положениях Генерального плана развития Московской области», учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства, земельной реформы и охраны среды, постановляю:

1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями в 2013 г. разработать Градостроительный кодекс Московской области.

2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ.

3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра администрации Московской области по строительству.

**Задание 6.** Как сформулировать цель данного постановления? Какие технологии ПРУР будут эффективны при разработке Положения об администрации по строительству и администрации по землепользованию и экологии?

«В целях совершенствования управления отдельными отраслями Администрации Московской области постановляю:

1. Образовать на базе администрации по землепользованию и строительству администрацию по строительству и администрацию по землепользованию и экологии.

2. Поручить заместителям Главы Администрации Московской области Гаранькину Н.В. и Петракову А.И. в десятидневный срок разработать и представить на утверждение Положение об администрации по землепользованию и экологии, администрации по строительству и штатные расписания.

3. Постановление Главы Администрации от 18.03.2014 № 54 считать утратившим силу.

**Задание 7.** Предположите, что на Вашей фирме сложилась неблагоприятная управленческая ситуация. Вы приняли соответствующее управленческое решение. Проблема и решение должны быть конкретны. Используя полученные знания об анализе управленческих решений, о методах приемах анализа, проанализируйте свое управленческое решение. Охарактеризуйте его, найдите положительные и отрицательные моменты.

**Задание 8.** В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации? Составьте набор ключевых неопределенностей и

соответствующих им рисков. Какие стратегии можно использовать для уменьшения рисков?

Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью — в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор задумал подготовить решение о расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям.

- результаты маркетингового анализа о возможном спросе;
- предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах, возможные контрагенты по строительству или аренде помещения;
- возможные форс-мажорные ситуации;
- сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выполнено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников.

**Задание 9.** Предположите, что Вы открыли фирму. Определите, каким видом деятельности она занимается. Проанализируйте все факторы, влияющие на Вашу деятельность. Предположите, что Ваша фирма столкнулась с неблагоприятной управленческой ситуацией. Четко поставьте проблему. В результате сложившейся ситуации Вам следует принять управленческое решение.

Разработайте, примите управленческое решение, проанализируйте результат. Последовательность разработки, реализации и анализа управленческого решения должна соответствовать основным этапам разработки управленческого решения.

**Задание 10.** Представьте следующую игровую ситуацию. Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов.

Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию. Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска (определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

#### **4.2.3. Типовые варианты письменного контрольного задания (ЭО и ДОТ)**

##### **Задание 1.**

Когда были начаты исследования процессов принятия решений? Когда и почему начали интенсивно развиваться исследования операций?

Дерево целей и методика его построения. Объясните, почему для руководителя важно иметь систему целей (дерево целей) не только для принятия стратегических, но и текущих решений?

Дайте определение управленческого решения (своими словами) и поясните основные позиции, которые вкладываются в это понятие.

Совет факультета в составе 8 человек принял решение о концентрации внебюджетных средств на одном из направлений деятельности, однако консенсуса по поводу выбора направления не было достигнуто. Вопрос передали на голосование.

Альтернативы:

A1 – купить оборудование для научных исследований;

A2 – оборудовать компьютерный класс;

A3 – отремонтировать общежитие;

A4 – направить средства на организацию производственной практики студентов;

A5 – издать конспекты лекций по всем курсам.

Матрица предпочтений членов совета (см. табл. 1). Сравните критерий единичного голосования и голосования по критерию Борда.

Таблица 1

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
A1	A2	A5	A5	A4	A3	A3	A3
A5	A1	A4	A3	A2	A1	A2	A5
A2	A3	A1	A4	A5	A4	A4	A2
A4	A4	A2	A1	A3	A5	A5	A1
A3	A5	A3	A2	A1	A2	A1	A4

### Задание 2.

Решение как выбор альтернативы и решение как процесс.

Какие решения относят к категории руководящих управленческих решений, их признаки и примеры?

Единоличные и коллективные решения. Условия применения.

Сущность парадокса Кондорсэ (парадокса Эрроу).

Является ли выбор одной из альтернатив рыночной стратегии управленческим решением?

Составьте причинно-следственную диаграмму для проблемы: «В междуречье Томи и Оби, откуда город получает питьевую воду, лес исчезает».

### Задание 3.

Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения?

В каких случаях возникает необходимость принятия управленческого решения?

От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения?

При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении?

Сделайте анализ характеристик(и) и методов разработки управленческого решения. Заполните таблицу.

Индивидуальные		Коллегиальные (групповые)	
достоинства	недостатки	достоинства	Недостатки

### 4.3.3 Типовые варианты тестовых заданий (ЭО и ДОТ)

*Выберите один правильный ответ*

**1.Руководитель должен перед принятием решения занимать позицию**

- \*нейтральную
- крайнюю
- большинства

**2.Свободный обмен мнениями зависит от:**

- \*избранной технологии сотрудничества
- отказа в поиске консенсуса
- разница в должностном положении

**3.Организованность руководителя:**

- умение находить информацию из разных областей знаний
- стремление глубоко познать состояние дел в организации
- \*умение доводить начатое дело до логического завершения

**4.Показатели, от которых зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:**

- \*Специфики деятельности организации.
- Организационной структуры.
- Внешней среды.
- Внутренней культуры.

**5.Этапы принятия решения в правильном порядке:**

- возникновение проблем, по которым надо принять решение
- выбор критериев, по которым будет принято решение
- разработка и формулировка альтернатив
- выбор оптимальной альтернативы из их множеств
- утверждение решения
- организация работ по реализации решения – обратная связь

**6.Тактика риска:**

- \*менеджеры понимают людей и создают атмосферу, в которой люди могут ошибаться и развиваться
- высшее руководство создает климат, поощряющий новые идеи, свободную, неформальную рабочую обстановку, проявляет терпимость к неудачам
- менеджеры способны предвидеть изменения внешних условий и своевременно переориентировать использование своих ресурсов

**7.Технология принятия решений – это**

- вид анализа управленческого труда
- \*состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем
- анализ ситуации

**8.Ситуации, в которых возникают новые цели, а старые, прежние средства и способы деятельности недостаточны для их достижения, называются:**

- поисковыми
- неординарными
- \*проблемными



**9. Делегирование выгодно для:**

подчиненных

\*руководителя и подчиненных  
руководителя**10. Свойство управленческих решений**

пунктуальность

\*обоснованность  
бесповоротность  
своевременность**11. Решение, принимаемое по заранее определенному алгоритму**

Хорошо структуризованное

Формализованное

Многокритериальное

\*Стандартное

**12. Характерно стремление к должностному и профессиональному росту, признанию, материальному благополучию, самореализации в управленческой деятельности:**

социально-политический тип

адаптивно-приспособленческий тип

профессиональный тип

\*служебно-карьерный тип

**13. Соответствует ориентации на безоценочное генерирование идеи при решении проблем:**

\*генерирование

размышление

экспериментирование

**14. Соответствует ориентации на оценочное суждение идей при решении проблем:**

\*оценка

экспериментирование

размышление

**15. Умозаключение от общего положения (суждения) к частному случаю, факту, примеру, явлению –**

индукция

альтернатива

\*дедукция

**Шкала оценивания**

Зачет	Экзамен (5-балльная шкала)	Критерии оценки
незачтено	2	Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний о технологии разработки и принятии управленческих решений, методах поиска и выбора алгоритмов их реализации, объективных и субъективных факторах, влияющие на принятие управленческих решений. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки в области анализа нормативно правовых документов в процессе принятия управленческих решений, разработки алгоритма решения организационно – управленческих и экономических задач не

		сформированы.
зачтено	3	Наличие минимально допустимого уровня в усвоении понятийного аппарата и знаний о технологии разработки и принятии управленческих решений, методах поиска и выбора алгоритмов их реализации, объективных и субъективных факторах, влияющие на принятие управленческих решений. Практические навыки в области анализа нормативно правовых документов в процессе принятия управленческих решений, разработки алгоритма решения организационно – управленческих и экономических задач сформированы не в полной мере.
	4	Детальное воспроизведение понятийного аппарата и знаний о технологии разработки и принятии управленческих решений, методах поиска и выбора алгоритмов их реализации, объективных и субъективных факторах, влияющие на принятие управленческих решений. Практические навыки в области анализа нормативно правовых документов в процессе принятия управленческих решений, разработки алгоритма решения организационно – управленческих и экономических задач в значительной мере сформированы.
	5	Уверенное владение понятийным аппаратом, знаниями о технологии разработки и принятии управленческих решений, методах поиска и выборе алгоритмов их реализации, объективных и субъективных факторах, влияющие на принятие управленческих решений. Практические навыки в области анализа нормативно правовых документов в процессе принятия управленческих решений, разработки алгоритма решения организационно – управленческих и экономических задач в сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач.

#### 4.4. Методические материалы промежуточной аттестации

Зачет включает ответы на теоретические вопросы и выполнение практических заданий. Ответы на теоретические вопросы могут даваться в устной или письменной форме. Выполнение практических заданий проводится в устной/письменной форме.

Для получения положительной оценки на зачете достаточно изучить рекомендуемую основную литературу, а также нормативно-правовые акты в действующей редакции, а также усвоить умения в ходе контактной работы с преподавателем путем опроса, тестирования и выполнения различных практических заданий.

Студент при подготовке к ответу по билету формулирует ответ на вопрос, а также выполняет задание (письменно либо устно, в зависимости от содержания задания).

При подготовке ответа на вопрос стоит использовать соответствующий дисциплине понятийный аппарат, основываться на действующем законодательстве, отвечать с пояснениями, полно и аргументированно. При сравнении явлений необходимо представить аргументы, представляющие их сходства и различия. Давать односложные ответы нежелательно. При ответе студент должен полно и аргументированно ответить на вопрос билета, демонстрируя знания либо умения в его рамках.

По заочной форме обучения с применением ЭО, ДОТ итоговая оценка по

дисциплине формируется по результатам выполнения ПКЗ и прохождения электронного тестирования на основании следующей формулы:

$$\Sigma = \text{ПКЗ} \times 0,4 + \text{ТЕСТ} \times 0,6$$

При этом применяется следующая шкала перевода из 100-балльной шкалы в 4-х балльную:

0 – 40 баллов – «неудовлетворительно»;

41 – 64 баллов – «удовлетворительно»;

65 – 79 балла – «хорошо»;

80 и более баллов – «отлично».

Выполнение письменного контрольного задания позволяет оценить умения и навыки по дисциплине и осуществляется в течении семестра.

Проверка знаний осуществляется с помощью тестовых заданий. Тестирование проводится в СДО «Прометей» в соответствии с установленными требованиями. Итоговый тест формируется на аппаратном уровне с использованием банка тестовых заданий по дисциплине. Проверка результатов тестирования осуществляется автоматически.

При дистанционном формате изучения дисциплины промежуточная аттестация может проводиться в формате тестирования, выполнения письменного контрольного задания или опроса по вопросам билета или защиты выполненной работы в режиме онлайн видеоконференций. Все вопросы и задания, выносимые на промежуточную аттестацию, находятся в рамках тематического содержания дисциплины, представленного в РПД. Прокторинг является обязательным при проведении промежуточной аттестации с использованием ЭО и ДОТ.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

**Методические указания по подготовке к формам текущего контроля** представлены на сайте института<sup>2</sup>

**Методические указания по подготовке курсовой работы**

*Представлены на сайте института<sup>3</sup>*

**Методические указания по освоению дисциплины студентами заочной формы обучения с применением ЭО, ДОТ** размещены на сайте института<sup>4</sup>

При применении дистанционной технологии обучения по очной, очно-заочной, заочной (традиционной) форм обучения учебный материал<sup>5</sup>, который необходимо обучающимся проработать по конкретной лекции размещается в СДО «Прометей». Все обучающиеся имеют доступ в СДО «Прометей» из личного кабинета студента через сайт Сибирского института управления – филиала РАНХиГС.

Дополнительно, при наличии технической возможности, лекционные занятия могут проводиться в соответствии с расписанием в режиме онлайн видеоконференций, для организации

---

<sup>2</sup> Методические указания по подготовке к формам текущего контроля для студентов направления «Управление персоналом»// <http://siu.ranepa.ru/kafedra/default.aspx?page=70>

<sup>3</sup> Требования к структуре и оформлению контрольной работы для студентов направления /специальности «Управление персоналом»// <http://siu.ranepa.ru/kafedra/default.aspx?page=70>

<sup>4</sup> <http://siu.ranepa.ru/sveden/education/>

<sup>5</sup> Материалы конкретных лекционных занятий, с которыми должен ознакомиться обучающийся в рамках данной «лекции»: текст (конспект) лекции, демонстрационные и дополнительные материалы к ним (презентации, учебные фильмы или ссылки на них, материалы для чтения: статьи, документы, хрестоматийный материал), включая ЭБС, ссылки на публичные онлайн-курсы и т.п. с указанием конкретных страниц учебников, конспекта, отрезков видео или фрагментов онлайн-курса, которые должен освоить обучающийся в рамках данного «лекционного» занятия.

которых используются сервисы Zoom, Microsoft Teams, Youtube. В СДО «Прометей» для обучающихся заранее размещаются соответствующие ссылки и идентификаторы конференции. Может быть использована синхронная или асинхронная аудио/видео-конференция посредством вебинара.

Для контроля освоения темы обучающимся выдаются вопросы и задания в соответствии с РПД. Задания размещаются в СДО «Прометей» и /или доводятся до обучающегося любым доступным способом (посредством электронной почты, соц. сетей и др.). Устанавливается срок выполнения и представления заданий, в том числе способ представления.

Материалы, предназначенные для обеспечения семинарских/практических занятий размещаются в СДО «Прометей» и /или доводятся до обучающегося любым доступным способом (посредством электронной почты, соц сетей и др.). в привязке к конкретным занятиям, запланированным в учебном расписании это:

- вопросы для обсуждения на семинарских занятиях, планы практических занятий, материалы для подготовки к ним;
- тестовые материалы, привязанные к конкретному занятию и предназначенные для автоматической оценки степени освоения обучающимся материалов темы;
- варианты письменных работ и методических указаний по их выполнению.

По каждой теме преподаватель осуществляет оперативное консультирование обучающихся, отвечая письменно на их вопросы в СДО «Прометей» и /или в формате чатов в процессе аудио/видео-конференций.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Катаева, В. И. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. И. Катаева, М. С. Козырев. – Электрон. дан. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. – Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>, требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2016). - Загл. с экрана.
2. Козлов В.Н. Системный анализ, оптимизация и принятие решений : учеб. пособие / В. Н. Козлов ; С.-Петербур. гос. политехн. ун-т. - Москва : Проспект, 2013. - 173 с.
3. Сидорина, Т. В. Технология принятия управленческого решения : учеб. Пособие, 2014. - 192 с. – То же [Электронный ресурс]. - Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа : <http://www.saranet.ru>, требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2016). - Загл. с экрана.
4. Фахрутдинова, А. З. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / А. З. Фахрутдинова, А. А. Кравец ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при президенте РФ, Сиб. ин-т упр. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2013. - 192 с. – То же [Электронный ресурс]. - Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа : <http://www.saranet.ru>, требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2017). - Загл. с экрана.
5. Фирсова, И. А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. А. Фирсова, М. В. Мельник. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - Москва : Юрайт, 2016. - 416 с. - Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». - Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/FC6EA2DE->

[A6F3-480D-8824-7EB3A03D6B9A](#), требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2016). - Загл. с экрана.

## 6.2. Дополнительная литература

1. Гладуэлл, М. Сила мгновенных решений: интуиция как навык [Электронный ресурс] / М. Гладуэлл. — Электрон. дан. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 352 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/41393>, требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2016). — Загл. с экрана.
2. Ивасенко, А. Г. Разработка управленческих решений : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : КноРус, 2010. - 166 с.
3. Мендель, А. В. Модели принятия решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. В. Мендель. - Электрон. дан. — Москва : Юнити-Дана, 2015. - 463 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115173>, требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2016). - Загл. с экрана. — То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/52510.html>, требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2016). — Загл. с экрана.
4. Методы и модели принятия решений в сфере управления персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. Крипак, Д. Домашова, Д. Тимофеев и др. ; М-во образования и науки РФ, Оренбург. Гос. ун-т ; под ред. Е. М. Крипак. — Электрон. дан. - Оренбург : ОГУ, 2014. - 162 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259267>, требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2016). — Загл. с экрана.
5. Осипенко, С. А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / С. А. Осипенко. - Электрон. дан. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 67 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276156>, требуется авторизация (дата обращения : 14.08.2016). - Загл. с экрана.
6. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс] : монография / А. Н. Асаул [и др.]. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : АНО «ИПЭВ», 2014. - 304 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=434792>, требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2016). - Загл. с экрана. — То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/38597.html>, требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2016). — Загл. с экрана.
7. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. — Москва : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136>, требуется авторизация (дата обращения : 14.08.2016). - Загл. с экрана. — То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/52555.html>, требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2016). — Загл. с экрана.
8. Фахрутдинова, А. З. Разработка управленческого решения : учеб. пособие / А. З. Фахрутдинова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ, Сиб. ин-т упр. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2012. - 210 с. - То же [Электронный ресурс]. -

Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа : <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2016). - Загл. с экрана.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

1. Фирсова, И. А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. А. Фирсова, М. В. Мельник. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - Москва : Юрайт, 2016. - 416 с. - Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». - Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/FC6EA2DE-A6F3-480D-8824-7EB3A03D6B9A>, требуется авторизация (дата обращения : 15.08.2016). - Загл. с экрана.

### **6.4. Нормативные правовые документы.**

Не используются

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. Материально-ТРабота с персоналом [Электронный ресурс]: электрон.журн. - [М.], 2003 - 2012. – Режим доступа: <http://www.HR-Journal.ru>, свободный.

2. Управление персоналом [ Электронный ресурс] : сайт журн. «Упр. персоналом» / Издат. дом «Упр. персоналом». – М., 2001 – 2012. - Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>, свободный.

3. Официальный сайт Национального союза кадровиков [Электронный ресурс] / Нац. союз кадровиков. - [М?], 2002 - 2012. - Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>, свободный.

4. Университетская библиотека ONLINE [Электронный ресурс] : [электрон.-библиотеч. система] / О-во с огранич. ответственностью «Директ-Медиа». - [М.], 2001 - 2010. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация.

### **6.6. Иные источники**

Иные источники не используются

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

*Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа):* Экран, компьютер с подключением к локальной сети института, и выходом в Интернет, звуковой усилитель, антиподаватель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная

*Лаборатория личностного и профессионального развития:* Полиграф «Фемида», компьютер с подключением к локальной сети института и выходом в Интернет, телевизор, колонки, DVD-проигрыватель, музыкальные центры, видеокамера, видеомагнитофоны, методические материалы (тесты, методики и т.п.), столы письменные, стулья, шкаф, трибуна настольная, стеллаж, доска аудиторная, ковровое покрытие; стекло для одностороннего просмотра для проведения фокус-групп

*Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа:* Столы аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная, компьютер с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран

**Помещения для самостоятельной работы обучающихся. Компьютерные классы. Библиотека, имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет :** компьютеры с выходом в Интернет., автоматизированную библиотечную информационную систему и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Университетская Информационная Система РОССИЯ», «Электронная библиотека диссертаций РГБ», «Научная электронная библиотека eLIBRARY», «EBSCO», «SAGE Premier». Система федеральных образовательных порталов «Экономика. Социология. Менеджмент», «Юридическая Россия», Сервер органов государственной власти РФ, Сайт Сибирского Федерального округа и др. Экран, компьютер с подключением к локальной сети филиала и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная. Наборы виртуального демонстрационного оборудования, наглядные учебные пособия.

**Специализированный кабинет для занятий с маломобильными группами (студенты с ограниченными возможностями здоровья):** Экран, компьютеры с подключением к локальной сети института и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная, офисные кресла

**Видеостудия для вебинаров:** Компьютеры с выходом в Интернет, оснащенные веб-камерами и гарнитурами (наушники + микрофон), столы, стулья.

**Кафедры:** Компьютеры с выходом в Интернет, в т.ч. оснащенные веб-камерой, гарнитурой (наушники + микрофон), столы, стулья, кресла офисные, принтер, шкафы.

**Компьютерный класс для преподавателей:** Компьютеры с выходом в Интернет и в локальную сеть, лазерный принтер, сканеры, столы аудиторные, стулья, доска аудиторная

**Программное обеспечение:** Пакет MS Office, Microsoft Windows, Сайт филиала, СДО Прометей, Корпоративные базы данных, iSpring Free Cam8.