

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования_
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Факультет социальных наук

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Управленческие решения

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Направление подготовки / специальность

38.03.03 - Управление персоналом

Направленность образовательной программы

Управление и развитие персонала организации

Форма обучения

очная

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.25 Управленческие решения относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-1: Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИУК-1.1: Определяет параметры поиска информации (описывает состав и структуру требуемых данных), эффективно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации. ИУК-1.2: Формулирует собственные суждения и оценки на основе аргументации и логики. ИУК-1.3: Отличает факты от мнений, интерпретаций и оценок в рассуждениях других участников процесса обмена информацией. ИУК-1.4: Осуществляет процесс обмена информацией на основе безоценочных высказываний в отношении иной точки зрения.	ИУК-1.1: Умеет определять параметры поиска информации (описывает состав и структуру требуемых данных), эффективно собирать, обрабатывать и интерпретировать полученные данные. ИУК-1.2: Владеет навыками формулирования собственных суждений и оценки на основе аргументации и логики. ИУК-1.3: Умеет отличать факты от мнений, интерпретаций и оценок в рассуждениях других участников процесса обмена информацией ИУК-1.4: Владеет знаниями о процессах обмена информацией на основе безоценочных высказываний в отношении иной точки зрения, умеет его осуществлять.	Эссе Кейс-задание Задания Задачи Исследовательское задание	Зачёт: Ситуационные задания
ПК-8: Способен осуществлять поиск оптимального	ИПК-8.1: Может выявлять и описывать актуальные проблемы управления	ИПК-8.1: Знает актуальные проблемы управления персоналом, умеет	Кейс-задание Задания Кейс-задача	Зачёт: Ситуационные

решения актуальных проблем управления персоналом	персоналом, определять пути их решения. ИПК-8.2: Осуществляет анализ ситуационных характеристик системы управления персоналом организации, использует его для поиска путей решения проблем. ИПК-8.3: Разрабатывает предложения по решению проблем управления персоналом на основе теоретического и (или) эмпирического исследования.	выявлять и описывать определять пути их решения. ИПК-8.2: Владеет знаниями анализ ситуационных характеристик системы управления персоналом организации, умеет использовать его для поиска путей решения проблем. ИПК-8.3: Владеет навыками разработки предложений по решению проблем управления персоналом на основе теоретического и (или) эмпирического исследования.	Практическое задание Дискуссия Исследовательское задание	задания
--	--	---	--	---------

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
Общая трудоемкость, з.е.	2
Часов по учебному плану	72
в том числе	
аудиторные занятия (контактная работа):	
- занятия лекционного типа	16
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	16
- КСР	1
самостоятельная работа	39
Промежуточная аттестация	0 Зачёт

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/ лабора торные	Всего	

			работы), часы		
	О Ф О	О Ф О	О Ф О	О Ф О	О Ф О
Тема 1. Общие положения теории об управленческих решениях.	10	2	2	4	6
Тема 2. Методы разработки и принятия управленческих решений.	13	3	3	6	7
Тема 3. Структура процесса принятия решений.	13	3	3	6	7
Тема 4. Факторы успешности управленческих решений.	13	3	3	6	7
Тема 5. Психологические аспекты принятия решений.	12	3	3	6	6
Тема 6. Контроль за исполнением управленческих решений.	10	2	2	4	6
Аттестация	0				
КСР	1			1	
Итого	72	16	16	33	39

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Общие положения теории об управленческих решениях.

Основные положения научного управления, предпосылки формирования теории об управленческих решениях. Взаимосвязь принятия решений с другими функциями управления. Роль профессионализма руководителя при разработке управленческих решений. Понятие и критерии «качества» и «эффективности» управленческих решений.

Классификационные признаки управленческих решений и их виды.

Тема 2. Методы разработки и принятия управленческих решений.

Группы методов (индивидуальные и групповые), анализ характеристик. Факторы, определяющие выбор методов. Организационно-техническое обеспечение управления и принятия решений.

Тема 3. Структура процесса принятия решений.

Характеристика субъектов принятия решений.

Технология принятия решения Г.Саймона. Итерация (В.Врум). Структурированный подход к разработке и принятию управленческих решений. Роль информационных технологий в разработке и принятии управленческого решения.

Тема 4. Факторы успешности управленческих решений.

Среда разработки и принятия решений. Роль информации в процессе управления.

Особенности разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков.

Анализ внутренней и внешней среды организации, влияние на реализацию решений. Сложность и взаимосвязь решений. Личностный фактор ЛПР и его проявления. Социальные характеристики исполнителей. Фактор культурных различий в управлении.

Тема 5. Психологические аспекты принятия решений. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения. Модель принятия решений Врума-Йеттона. Этические основы разработки и принятия решения.

Тема 6. Контроль за исполнением управленческих решений.

Организация исполнения решений. Структуры коммуникационных сетей. Содержание и виды контроля при реализации решений. Нормативно-правовое обеспечение управленческого процесса. Социально-психологические аспекты контроля.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

-

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Эссе) для оценки сформированности компетенции УК-1:

Написание эссе на тему, предложенные преподавателем.

Эссе должно обязательно включать анализ научных источников по теме (см.п.7).

Источниками могут быть:

- ☐ отечественные материалы (2-3 статьи, описывающие результаты исследований по выбранной теме); нормативные документы (в зависимости от выбранной темы);
- ☐ зарубежные материалы (1-2 статьи; при интересной информации и хорошем переводе возможна публикация в реферативном сборнике);
- ☐ материалы специальных (тематических) сайтов, форумов (в данном контексте предполагается самостоятельное исследование через анализ ситуаций).

Оформление работы:

- ☐ Объем работы – 6-8 тыс. п.зн.;

Текст должен быть внутренне структурирован: введение (актуальность, цель/задачи, описание используемых источников); основной текст с разделами/подразделами и обязательными ссылками; краткий вывод.

Апробация работы проходит на мини-конференции, где обучающиеся представляют результаты в виде презентации с последующим обсуждением материалов исследования.

Темы (проблемные направления) эссе (по выбору студента):

- Управленческие решения в системе менеджмента;
- Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения;
- Сравнительный анализ частных решений человека и принимаемых менеджером в организации.

Критерии оценивания (оценочное средство - Эссе)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Знание и понимание теоретического материала: - определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры; - используемые понятия строго соответствуют теме; - самостоятельность выполнения работы. Анализ и оценка информации: - грамотно применяет категории анализа;- умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений;- способен объяснить альтернативные взгляды на

Оценка	Критерии оценивания
	<p>рассматриваемую проблему и прийти к сбалансированному заключению;- диапазон используемого информационного пространства (студент использует большое количество различных источников информации);- обоснованно интерпретирует текстовую информацию с помощью графиков и диаграмм;- дает личную оценку проблеме; Построение суждений: - ясность и четкость изложения;- логика структурирования доказательств- выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией;- приводятся различные точки зрения и их личная оценка.- общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи. Оформление работы: - работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат;- соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка;- оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации;- соответствие формальным требованиям.</p>
не зачтено	не соответствие критериям (см. в ЗАЧТЕНО)

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции УК-1:

Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Описание:

А.Петров, токарь 5-го разряда, с большим опытом работы, обратился к мастеру с просьбой перевести его на новый станок, поскольку, работая на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливается на ремонт, он теряет в заработной плате даже по сравнению с молодыми токарями, 60 работающими на новом оборудовании. В противном случае он подаст заявление об уходе. Положение на механическом участке, которым руководит мастер В.Иванов, довольно сложное: около 40% оборудования морально и физически устарело. Вновь нанимаемые рабочие не хотят работать на старых станках, из-за чего участок испытывает постоянный недостаток кадров станочников. Учитывая все это, мастер с помощью технолога и нормировщика убедил руководство отдела труда и заработной платы в необходимости ввести коэффициент к нормам времени для токарей, работающих на устаревших станках. В настоящее время на участке есть возможность обеспечить работу на относительно новом токарном станке лишь в одну смену. На это место мастер намерен в соответствии с контрактом по найму поставить вновь нанимаемого рабочего. Как следовало из результатов совещания, проводимого главным инженером с начальниками цехов и мастерами, на предприятии нет условий для замены всего морального и физически устаревшего оборудования. В.Иванову, как мастеру, стало известно, что участку на год выделено пять токарных станков, причем два предназначены для пополнения парка в связи с увеличением объема производимой продукции, и лишь три пойдут на замену изношенного оборудования (около 1/3 потребности участка). Поступление новых станков предусматривается во втором квартале (1), в третьем (2) и в четвертом (2). О графике получения новых станков мастер пока не информировал коллектив участка. Дефицит станочников на участке составляет шесть человек, а к концу года — по мере роста планового задания и станочного парка (на 2 ед.) - потребуется принять на работу еще четырех человек. С целью привлечения кадров мастер решил ставить на новые станки в

основном вновь принимаемых рабочих. Тем самым он надеялся избежать конфликта между старыми рабочими, связанного с тем, что на новый станок будет переведен Л.Петров, а не К.Сидоров. К тому же мастер надеялся, что введение коэффициента к нормам времени на старых станках устранил напряженность.

Вопросы:

1. На основе анализа ситуации сформулируйте к ней заглавие, отражающее суть ключевой проблемы.
2. Как следует расценивать претензии А.Петрова в данной ситуации?
- 3.Что сделали бы Вы на месте мастера, какую бы стали проводить политику в распределении нового оборудования, привлечении и закреплении новых рабочих?
4. Предложите свой вариант решения задачи. Но прежде выясните основную проблему, установите: какие причины лежат в основе поведения токаря в данной ситуации, распределите их по группам факторов - экономические, социальные, психологические.
5. Классифицируйте принятое вами решение.
6. Проанализируйте и оцените применимость возможных способов управленческого воздействия в сложившейся обстановке с помощью различных методов разработки и принятия управленческих решений.

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-8:

Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Описание:

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Критерии/альтернативы	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	слесарь - водопроводчик	инженер-механик	нет
Служба в ВС	да	нет	да

Семенное положение	женат, 2 детей	холост	разведен 3 детей
Место рождения	г. Москва	г. Волочаевка Моск. обл.	г. Тамбов

Вопросы:

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?
3. Для выбора кандидата примените любую из известных вам технологий разработки и принятия управленческого решения.
4. Классифицируйте принятое вами решение.
5. Придумайте заглавие для данной ситуации, отражающее суть главной проблемы.

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
не зачтено	Уровень знаний ниже минимальных требований. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.

5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции УК-1:

Составление SWOT-матрицы.

Задание: Проведите SWOT-анализ на примере известного современного предприятия, сделайте необходимые выводы и разработайте рекомендации по повышению/поддержанию конкурентоспособности.

5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-8:

Составление таблицы классификации управленческих решений:

Классификационный признак	Тип управленческого решения	Пример решения
например, степень	например, типичные-нетрадиционные	Типичное решение:

повторяемости проблемы		Анализ результатов периодической оценки персонала конкретного подразделения (в целях справедливого премирования сотрудников) Нетрадиционное решение: Разработка перечня мер социальной поддержки персонала предприятия в условиях финансового кризиса.
------------------------	--	---

Критерии оценивания (оценочное средство - Задания)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
не зачтено	Уровень знаний ниже минимальных требований. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.

5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Задачи) для оценки сформированности компетенции УК-1:

Задание: Составление алгоритма разработки и принятия решения управленческого решения. Из 18 действий, обозначенных в списке, нужно составить алгоритм решения управленческих проблем. На 1 этапе осуществляется индивидуальная работа, на 2-м – групповая, с участием преподавателя. На данном этапе вносятся необходимые коррективы в ошибочные суждения, обеспечивается обратная связь.

Студентам следует пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; объединяя/группируя их в стадии процесса подготовки, принятия и реализации управленческого решения. Полученные результаты работы заносятся в таблицу.

№	Действия	Результат инд. работы	Результат групп. работы/корр ект	Стадия

1	Структуризация проблемы			
2	Документальное оформление задач			
3	Определение разрешимости проблемы			
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме			
6	Оформление решения			
7	Разработка вариантов решения проблемы			
8	Определение существования проблемы			
9	Оценка новизны проблемы			
10	Контроль выполнения решения			
11	Выбор решения			
12	Оценка вариантов решения			
13	Координация действий исполнителей решения			
14	Постановка задач исполнителям			
15	Выбор критерия оценки вариантов решения			
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17	Формулирование проблемы			
18	Определение причины возникновения проблемы			

Критерии оценивания (оценочное средство - Задачи)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
не зачтено	Уровень знаний ниже минимальных требований. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.

5.1.7 Типовые задания (оценочное средство - Исследовательское задание) для оценки сформированности компетенции УК-1:

Анализ характеристик методов разработки управленческого решения

Задание: Сделайте анализ характеристик методов разработки управленческого решения.

индивидуальные		коллегиальные (групповые)	
достоинства	недостатки	достоинства	недостатки
1.	1.	1. Более полная информация. Группа привносит в процесс принятия решений разнообразность опыта и точек зрения.	Значительные расходы времени. Чтобы собрать группу, необходимо время. Кроме того, взаимодействие людей сразу после формирования группы, как правило, бывают неэффективными.
1.	2.

5.1.8 Типовые задания (оценочное средство - Исследовательское задание) для оценки сформированности компетенции ПК-8:

Построение причинно-следственной диаграммы.

На основе знаний технологического процесса разработки управленческого решения составьте причинно-следственную диаграмму конкретной организационно-управленческой проблемы, выявите взаимосвязь её симптомов появления. Укажите факторы, повлиявшие на ее появление и развитие.

Критерии оценивания (оценочное средство - Исследовательское задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
не зачтено	Уровень знаний ниже минимальных требований. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.

5.1.9 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции ПК-8:

Кейс «Проблема выбора»

Борис Ефимов, президент и генеральный директор ОАО «Телеком» - одного из крупнейших российских операторов сотовой связи, и его заместитель Владислав Раевский снова не смогли прийти к согласию. В течение трех недель они не могли договориться о том, кто должен стать директором компании по маркетингу и продажам. Выбор необходимо было сделать из трех кандидатов, достигших финальной стадии отбора (см. табл.1).

Таблица 1 – Кандидаты на должность директора по маркетингу и продажам

Кандидаты	Андрес Йорсан	Алексей Калашников	Тимур Вадеев
Возраст			
Образование	МВА, Стокгольмская школа экономики, инженер-механик	МВА, Московская коммерческая школа, Финансовый институт	Кандидат технических наук, Физико-технический институт
Занимаемая должность	Директор российского представительства международной компании (5 лет)	Заместитель генерального директора по продажам (2 года)	Вице-президент по маркетингу и продажам, российское отделение международной телекоммуникационной компании (1,5 года)

Занимаемые ранее должности	Региональный директор (Швеция), директор по маркетингу (Норвегия), руководитель отдела продаж (Швеция)	Начальник отдела продаж, торговый представитель	Коммерческий директор, основатель и президент частной компании, научный сотрудник
----------------------------	--	---	---

Генеральный директор, являющийся одним из создателей компании, а до этого в течение тридцати лет работавший в оборонной промышленности, отдавал предпочтение Алексею Калашникову, который работал на подобной должности в другой, менее крупной телекоммуникационной компании. По мнению Бориса Ефимова, этот молодой человек обладал не только относительно большим опытом работы на телекоммуникационном рынке (17 лет), но и природным талантом маркетолога. Ему казалось, что Алексей будет хорошим дополнением Владиславу, который несмотря на американское образование и солидный операционный опыт, был новичком в телекоммуникационной отрасли.

Владислав придерживался иного мнения. Ему казалось, что Алексей не обладает качествами, необходимыми для данной должности: стратегическим мышлением, умением руководить людьми, аналитическим мышлением. Заместитель генерального директора высоко ценил Алексея как успешного руководителя продаж, однако не видел его в роли руководителя руководителей продаж, которыми в компании являлись директора бизнес-подразделений. Владислав боялся, что молодой, полный энергии Калашников будет работать вместо своих подчиненных, игнорируя долгосрочные, стратегические проекты. Ему больше нравился Андерс Йорсен, обладавший большим опытом работы на различных руководящих должностях, жизненной мудростью и стратегическим мышлением. Ефимов же был глубоко уверен, что иностранец никогда не сможет стать эффективным руководителем маркетинга российской организации. Раевский категорически не соглашался со своим руководителем, и решение о назначении директора по маркетингу и продажам откладывалось и откладывалось.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какая дополнительная информация необходима для оказания помощи руководителям при принятии решения о выборе директора по маркетингу и продажам?
2. Чем объяснить различие в мнении двух высших руководителей ОАО «Телеком»?
3. Какие методы определения кандидата Вы бы предложили компании?
4. В чем сильные и слабые стороны каждой из кандидатур?
5. Кого из них выбрали бы Вы?

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задача)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
не зачтено	Уровень знаний ниже минимальных требований. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. При решении стандартных задач не

Оценка	Критерии оценивания
	продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.

5.1.10 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-8:

Описание ситуации: Вы являетесь Управляющим пяти АЗС компании «Лесной город» в городе N. Одна из Ваших АЗС – «Зеленый Кедр». У нее максимальная проходимость среди других Ваших АЗС. В связи с этим нагрузка на персонал достаточно большая. Если заправщики у Вас еще удерживаются, так как суммарно получают хорошие чаевые, то текучка кассиров у Вас достаточно высокая. Так что перед Вами стоит задача поиска и оценки кандидата на должность кассира, поскольку их Вам не хватает. Ситуация еще осложняется тем, что АЗС «Зеленый Кедр» имеет мини-маркет с открытой выкладкой, задач у кассиров много, а чаевые они не получают. К тому же и функционал у кассиров шире, чем в других топливных компаниях, поэтому найти хорошего кандидата бывает трудно.

В функциональные обязанности кассиров компании «Лесной город» входит:

- Обслуживание клиентов на кассе;
- Приемка товаров;
- Контроль сроков годности товаров;

- Участие в проведении инвентаризации товара;
- Выполнение плана продаж по промо продукции;
- Уборка помещений (полы, полки, туалет и т.д.)

Условия работы: график 2/2 месяц в день с 9 до 21, месяц в ночь с 21 до 9 (по договоренности с управляющим АЗС можно только в день или только ночь). Вам как управляющему удобнее, чтобы кассир мог выходить как в день, так и в ночь.

Задача: Подумайте и напишите профиль кандидата на вакансию кассира на АЗС «Зеленый Кедр» в компании «Лесной город». Какими характеристиками и компетенциями (знаниями, навыками, особенностями личности он должен обладать), чтобы успешно работать кассиром на Вашей АЗС.

Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
не зачтено	Уровень знаний ниже минимальных требований. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.

5.1.11 Типовые задания (оценочное средство - Дискуссия) для оценки сформированности компетенции ПК-8:

Подготовка и проведение дискуссии на тему: «Причины неэффективных управленческих решений». Для подготовки к дискуссии следует использовать рекомендуемую литературу по курсу (см. п. 7).

Задание: В группах по три-четыре человека рассмотрите основные стадии разработки и принятия управленческого решения. Приведите примеры показателей успешности решения, инструментов оценки его эффективности. Определите степень влияния факторов организационного окружения (внутренних и внешних) на результативность управленческой деятельности. Сформулируйте возможные причины низкой эффективности принятого управленческого решения. Сделайте соответствующие выводы и умозаключения.

Критерии оценивания (оценочное средство - Дискуссия)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
не зачтено	Уровень знаний ниже минимальных требований. При решении стандартных задач не продemonстрированы основные умения. При решении стандартных задач не продemonстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.

	обучающегося от ответа			негрубых ошибок	несущественных ошибок		
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов	
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Ситуационные задания) для оценки сформированности компетенции УК-1

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, даёт срочное задание Вашему подчинённому, который уже занят выполнением Вашего ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

- а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчинённому отложить выполнение текущей работы;
- б) всё зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
- в) выражу подчинённому своё несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных ситуациях буду отменять задания, поручаемые без согласия со мной;
- г) в интересах дела предложу подчинённому выполнить начатую работу.

Вопрос: Обоснуйте выбранный вариант.

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Ситуационные задания) для оценки сформированности компетенции ПК-8

Вы – начальник отдела крупного предприятия, у Вас в подчинении находится 50 служащих. Некоторые Ваши подчинённые постоянно обращаются к Вам за советом или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают Вас от неотложных и более важных дел.

Вопрос: Как Вы поступите в этой ситуации и есть ли в сложившейся ситуации Ваша вина как руководителя?

Критерии оценивания (оценочное средство - Ситуационные задания)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
не зачтено	Уровень знаний ниже минимальных требований. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Попова И. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов экономических направлений подготовки / Попова И. В. - Иркутск : Иркутский ГАУ, 2021. - 115 с. - Книга из коллекции Иркутский ГАУ - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=826714&idb=0>.
2. Литвак Борис Григорьевич. Управленческие решения : Учебник. - Москва : Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2012. - 512 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-4257-0024-7., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=616676&idb=0>.
3. Смирнов Эдуард Александрович. Управленческие решения : Учебник / Государственный университет управления. - 1. - Москва : Издательский Центр РИОР, 2022. - 362 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-369-00521-7. - ISBN 978-5-16-103960-1. - ISBN 978-5-16-011609-9., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=834346&idb=0>.
4. Фатхутдинов Раис Ахметович. Управленческие решения : Учебник. - 6-е изд. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2010. - 344 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-002416-5., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=603700&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Мезенцева О. Е. Управленческие решения / Мезенцева О. Е. - Тюмень : ТюмГНГУ, 2014. - 200 с. - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции ТюмГНГУ - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-9961-0884-8., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=744265&idb=0>.
2. Рушева А. В. Практикум по дисциплине «Разработка управленческих решений» : учебно-практическое издание / Рушева А. В. - Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2017. - 46 с. - Рекомендовано методической комиссией факультета социальных наук для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 39.04.01 – «Социология» 39.04.02. – «Социальная работа» 38.04.03 – «Управление персоналом». - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции ННГУ им. Н. И. Лобачевского - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=730259&idb=0>.
3. Бусов В. И. Управленческие решения / Бусов В. И. - Москва : Юрайт, 2022. - 254 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/488770> (дата обращения: 05.01.2022). - ISBN 978-5-534-01436-5 : 659.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=788200&idb=0>.
4. Саморуков В. И. Управленческие решения. Модели, методы и способы эффективного решения управленческих задач. Рабочая тетрадь / Саморуков В. И., Саморуков Д. В. - Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2019. - 92 с. - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции СПбГАУ - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=779146&idb=0>.
5. Зуб А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум / А. Т. Зуб. - 2-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 332 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-06006-5. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=845892&idb=0>.
6. Клименко И. С. Принятие решений и феномен неопределенности / Клименко И. С. - 2-е изд., стер. - Санкт-Петербург : Лань, 2022. - 180 с. - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции Лань - Информатика. - ISBN 978-5-8114-8966-4.,

<https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=781694&idb=0>.

7. Левицкая Л. П. Системный анализ и принятие решений. Конспект лекций для бакалавров направления 27.03.05 «Инноватика» / Левицкая Л. П., Моргунов В. М., Ручкин В. Б. - Москва : РУТ (МИИТ), 2021. - 59 с. - Книга из коллекции РУТ (МИИТ) - Информатика., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=828877&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

- <http://www.humanities.edu.ru/> - Портал «Гуманитарное образование»
- <http://www.socpolitika.ru> Информационно-аналитический портал
- <http://www.soc-work.ru/> Социальная работа. Социальным работникам о социальной работе.
- правовая система «Консультант плюс»: <http://www.consultant.ru/>;
- научная электронная библиотека <http://elibrary.ru/>;
- <http://www.isras.ru/socis.html>;
- <http://jour.isras.ru/index.php/socjour>;
- <http://socioline.ru/taxonomy/vocabulary/6>
- <http://soc.lib.ru/su/>
- <http://www.mevriz.ru/>
- <http://sovman.ru/>
- <http://www.top-personal.ru/>
- <http://fom.ru/>;
- <http://www.levada.ru/>;
- <http://wciom.ru/>.
- <http://znanium.com>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.03.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Рушева Анна Витальевна, кандидат социологических наук, доцент.

Рецензент(ы): Захарова Людмила Николаевна, доктор психологических наук.

Заведующий кафедрой: Судьин Сергей Александрович, доктор социологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 15.12.2023, протокол № 7.