

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

Институт экономики

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Разработка и принятие управленческих решений

Уровень высшего образования

Магистратура

Направление подготовки / специальность

38.04.03 - Управление персоналом

Направленность образовательной программы

Управление персоналом

Форма обучения

очная, заочная

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.03 Разработка и принятие управленческих решений 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 критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК-1.1: Понимает принципы научной аргументации, руководствуется ими при обсуждении профессиональных проблем; критически относится к информации, может выбрать стратегию по её проверке и реализовать её, добиваясь объективности фактов и суждений ИУК-1.2: Понимает принципы системного подхода и руководствуется ими в анализе ситуации, выделяет факторы внешней и внутренней среды объекта и оценивает их влияние ИУК-1.3: Анализирует проблемные ситуации на основе системного подхода: собирает необходимую информацию, анализирует её, описывает конкретные случаи, разрабатывает предложения по решению проблем	ИУК-1.1: Знать принципы научной аргументации, уметь руководствоваться ими при обсуждении профессиональных проблем; владеть методами выбора стратегии по эффективного решения профессиональных проблем ИУК-1.2: Знать принципы системного подхода Уметь руководствоваться принципами системного подхода в анализе ситуации, выделять факторы внешней и внутренней среды объекта и оценивает их влияние Владеть навыками анализа ситуации, выделения факторов внешней и внутренней среды объекта ИУК-1.3: Знать методы системного подхода Уметь описывать конкретные случаи, разрабатывать предложения по решению проблем Владеть методами анализа необходимой информации	Тест Кейс-задание	Экзамен: Контрольные вопросы Кейс-задание

<p>ПК-3: Способен администрировать работу с персоналом, готовить управленческие документы, осуществлять мониторинг выполнения поставленных задач</p>	<p>ИПК-3.1: Понимает современную систему управления персоналом, выстраивает администрирование работы с персоналом в соответствии с современными научными разработками и эффективной практикой управления</p> <p>ИПК-3.2: Организует и проводит мероприятия по управлению персоналом, готовит для их обеспечения соответствующие нормативные документы</p> <p>ИПК-3.3: Проводит мониторинг выполнения задач по управлению персоналом на основании регламентирующих документов, оценивает результаты</p>	<p>ИПК-3.1: Знать современную систему управления персоналом</p> <p>Уметь выстраивать администрирование работы с персоналом в соответствии с современными научными разработками и эффективной практикой управления.</p> <p>Владеть навыками эффективной практики управления, проведения мероприятий по управлению персоналом и мониторинга их реализации</p> <p>ИПК-3.2: уметь организовывать и проводить мероприятия по управлению персоналом</p> <p>ИПК-3.3: уметь проводить мониторинг выполнения задач по управлению персоналом на основании регламентирующих документов, оценивает результаты</p>	<p>Тест</p> <p>Кейс-задание</p>	<p>Экзамен: Задачи Контрольные вопросы</p>
<p>ПК-4: Способен выполнять функции управления персоналом на основе планов организации</p>	<p>ИПК-4.1: Понимает принципы планирования управления персоналом в организациях</p> <p>ИПК-4.2: Анализирует выполнение функций управления персоналом по критериям качества и эффективности</p> <p>ИПК-4.3: Выполняет функции по управлению персоналом в соответствии с планами организации</p>	<p>ИПК-4.1: Знать принципы планирования управления персоналом в организациях, функций управления персоналом по критериям качества и эффективности, функции по управлению персоналом в соответствии с планами организации</p> <p>ИПК-4.2: Уметь планировать управление персоналом в организациях, анализировать и формировать выполнение функций управления персоналом</p> <p>ИПК-4.3: Владеть методами планирования, анализа и</p>	<p>Тест</p> <p>Кейс-задание</p>	<p>Экзамен: Кейс-задание Контрольные вопросы</p>

		формирования функций управления персоналом		
--	--	---	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	заочная
Общая трудоемкость, з.е.	3	3
Часов по учебному плану	108	108
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):		
- занятия лекционного типа	8	4
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	24	12
- КСР	2	2
самостоятельная работа	20	81
Промежуточная аттестация	54 Экзамен	9 Экзамен

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								
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы		
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы	Всего						
	ОФ	ЗФ	ОФ	ЗФ	ОФ	ЗФ	ОФ	ЗФ	ОФ	ЗФ	
Модуль 1. Управленческие решения в современном управление персоналом: понятие, роль и место.	13	23	2	1	6	2	8	3	5	20	
Модуль 2. Разработка и внедрение управленческих решений. Тема 1. Разработка и реализация управленческих решений	24	48	4	2	10	6	14	8	10	40	
Модуль 3. Оценка результативности разработанных управленческих решений.	15	26	2	1	8	4	10	5	5	21	
Аттестация	54	9									
КСР	2	2						2	2		
Итого	108	108	8	4	24	12	34	18	20	81	

Содержание разделов и тем дисциплины

Модуль 1. Управленческие решения в современном управлении персоналом: понятие, роль и место.

Тема 1 Принятие управленческих решений в организациях.

Модуль 2. Разработка и внедрение управленческих решений.

Тема 1. Разработка и реализация управленческих решений

Тема 2. Методы принятия управленческих решений

Модуль 3. Оценка результативности разработанных управленческих решений.

Тема 1. Определение целей организации

Тема 2. Стратегические решения

Тема 3. Ситуационный анализ.

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.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Разработка и принятие управленческих решений, <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=5330>.

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 - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-1:

1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

- a) инструмент управленческой деятельности;
- b) продукт управленческой деятельности;
- c) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- d) форма воздействия субъекта на объект;
- e) управленческий документ.

Ответ: c

2. Юридическое свойство управленческого решения – это:

- a) целенаправленность;
- b) правомерность;
- c) плановость;
- d) коллегиальность.

Ответ: b

3. Организационны свойства управленч решения - это:

- a) плановость;
- b) последовательность;
- c) целенаправленность;
- d) правомерность.

Ответ: a, c

4. Технологическое свойство управленч решения - это:

- a) комплексность;
- b) стадийность;
- c) целенаправленность;
- d) актуальность.

Ответ: b

5. Системное свойство управленческого решения - это:

- a) коллегиальность;
- b) плановость;
- c) комплексность;
- d) актуальность.

Ответ: с

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-3:

1. Проблемное «свойство управленч решения» - это:

- a) срочность;
- b) плановость;
- c) актуальность;
- d) последовательность разработки.

Ответ: с

2. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:

- a) стадийность;
- b) правомерность;
- c) мотивационность;
- d) коллегиальность.

Ответ: b

3. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это:

- a) управленческие действия;
- b) управленческая ситуация;
- c) управленческое решение;
- d) управленческие функции.

Ответ: b, c, d, a

4. Базовая управленческая категория - это:

- a) управленческая функция;

- b) проблемная ситуация;
- c) управленческое решение;
- d) управленческие действия;
- e) управленческая цель.

Ответ: c

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

- a) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
- b) логические мыслительные операции;
- c) выбор методов разработки решения;
- d) нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

- 1) юридический;
- 2) информационный;
- 3) психологический;
- 4) организационный.

Ответ: a2; b3; c4; d1

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-4:

1. Отличительные по содержанию характеристики управленч решений в организациях и в частной жизни - это:

- a) цели;
- b) проблемы;
- c) разделение труда;
- d) профессионализм;
- e) актуальность.

Ответ: a, b, c, d

2. Общие характеристики управленческих решений в организациях и частной жизни - это:

- a) актуальность;
- b) влияние на интересы субъекта разработки;
- c) влияние на интересы коллектива работников;
- d) разделение труда.

Ответ: а

3. Управленческое решение – это конечный продукт управленческой деятельности? Ответ: Нет

4. Управленческое решение – это промежуточный продукт управленческой деятельности? Ответ: Да

5. Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса ... Ответ: управления

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	корректных ответов не менее 70%
не зачтено	корректных ответов менее 70%

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

Иванов и Сидоров лично не очень часто встречаются, отчасти потому, что у них не складываются отношения друг с другом, а отчасти потому, что они работают в разных зданиях, хотя на одном и том же участке. Они считают неприятным, когда по работе от них требуют частых контактов. Эту проблему они пытаются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону. Иванов - молодой математик, выпускник университета, служащий в отделе обработки данных. Хотя он пришел на работу в банк всего несколько лет назад прямо из университета, его быстро повысили в должности до уровня руководителя среднего звена. Он не женат, живет рядом с офисом, часто может работать допоздна. Иванов думает, что банк - довольно закоснелое учреждение. Эту точку зрения он часто и охотно сообщает каждому, кто готов его выслушать. Он погружен в мир компьютеров и в совершенстве владеет ими. У него нет времени на людей.

Сидорову под 50 лет, он пришел в банк в возрасте 18 лет, стал руководителем лишь недавно. У него большой опыт работы по специальности, но он не знаком с последними достижениями в обработке данных. Он всегда утверждает, что у него есть вся информация, которая ему нужна. В банке считают, что он часто игнорирует информацию, которая не совпадает с его собственным мнением. Он пунктуален, придерживается строго определенного режима, молчалив, каждый вечер уезжает за город к своей семье.

Какие управленческие решения могут устранить барьеры в коммуникации?

5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-3:

Характеристика организации: Профиль деятельности – банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).

Численность персонала – около 100 человек.

Срок работы на российском рынке – 8 лет.

Общая ситуация: Вас пригласили на должность руководителя службы по управлению персоналом банка, чтобы вы выстроили систему кадрового менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы – единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

1. Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло сильное обновление кадров на всех уровнях.
2. После смены стратегии значительно усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого большая текучесть в операционной службе.
3. Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы с тем, чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджеры тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике.
4. По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике – «брать зеленых» и «учить под себя». Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами.
5. Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала.
6. Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы.
7. В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Практически единодушно работники высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации.

Задание к кейсу: Составьте план действий на первый месяц вашей деятельности в банке.

5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-4:

Характеристика организации: Профиль деятельности – страхование.

Численность персонала – более 2000 человек.

Срок работы на российском рынке – менее года после реструктуризации.

Общая ситуация: Вы – новый сотрудник департамента развития персонала, приглашенный в дочернюю компанию для формирования корпоративной культуры.

После двух недель работы в организации вы выяснили о ней следующее:

1. Произошло объединение двух крупных компаний, работающих в одной отрасли. Руководством принято решение, что одна из них – материнская – будет специализироваться на дорогих сегментах рынка, а дочерняя – станет работать в средних стоимостных диапазонах.
2. В ближайшие полгода надо произвести обмен клиентами, а также перевод части персонала из материнской компании в дочернюю.
3. Внедрение изменений идет в обеих фирмах полным ходом на всех уровнях параллельно.
4. В проект вложены значительные ресурсы, в том числе и человеческие: было нанято много сотрудников целыми командами под новые задачи.
5. В настоящее время в дочерней фирме сосуществуют несколько корпоративных культур: одна проповедует стабильность и надежность, другая – гибкость, адаптивность. Третья корпоративная культура – агрессивная, напористая, поддерживается большинством приглашенных специалистов в основном высшего и среднего менеджмента.
6. У руководства есть свое видение будущего развития компании. Каждый «клан» топ-менеджеров видит свои пути реализации стратегии. Постоянно идут дебаты, но открытого обсуждения миссии и ценностей не проводилось.
7. В большинстве своем специалисты находятся в информационном вакууме и с недоверием относятся к изменениям.
8. В течение полугода никакой специальной работы по формированию корпоративной культуры в фирме не проводилось.

Задание к кейсу: Сформулируйте ваши мероприятия по созданию концепции корпоративной культуры дочерней компании.

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	кейс–задание выполнено полностью, студент(ы) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания,

Оценка	Критерии оценивания
	имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения.
отлично	кейс–задание выполнено полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) не приводит (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены
очень хорошо	кейс–задание выполнено более чем на 4/5, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения
хорошо	кейс–задание выполнено более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) расплывчато раскрывает решение, не
удовлетворительно	может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения
неудовлетворительно	кейс–задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализ кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
плохо	задание не выполнено или выполнено с значительными ошибками

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

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатор 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 обучающегося от ответа	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 негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<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. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными 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 - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-1

Понятие и определение управленческого решения.

Понятие и определение управленческой проблемы.

Управленческая проблема и управленческое решение.

Рациональные и успешные управленческие решения.

Проблема как совокупность ситуаций, требующих разрешения. Индикаторы проблемы, их типы. Лица, ответственные за выявление проблем.

Метод равной торговли.

Принципы эвристики.

Элементы правильного выбора решения. Факторы успеха при принятии управленческих решений

Виды целей и основные требования к ним.

Понятие оценки эффективности управленческих решений и ее виды

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-3

Сущность и свойства управленческих решений.

Причины появления управленческих проблем.

Стороны процесса принятия управленческого решения. Управленческое решение с точки зрения бенефициаров.

Процедура принятия решений. Виды процедур принятия решений.

Формулирование управленческих проблем. Критические факторы успеха в правильном формулировании проблем

Методы морфологического анализа.

Рольевые игры. Метод "военная игра". Условия применения рольевых игр.
Понятие системного анализа. Этапы, структурная схема системного анализа проблем.
Регламентная технология разработки управленческих решений.
Оценка экономической эффективности принятия управленческих решений.

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-4

«Человек контрактный» и «человек экономический» в принятии управленческих решений
Неопределенность управленческих проблем.
Критерии качества управленческих решений.
Эвристическая процедура принятия решений. Преимущества и ограничения.
Дерево решений. Матрица решений.
Методы портфельного анализа.
Проблемы эвристического решения проблем.
Моделирование процесса разработки управленческого решения, его положительные и отрицательные особенности.
Методы экспертизы в разработке управленческих решений, их классификация. Классификация критериев оценки.

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки
отлично	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.
очень хорошо	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок
хорошо	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок
удовлетворительно	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых

Оценка	Критерии оценивания
	ошибки.
неудовлетворительно	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.
плохо	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа

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

На основе требований к квалификации руководителей школ, изложенных в квалификационные характеристики должностей работников образования «Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» сформулируйте основания, на которых построены эти требования.

5.3.5 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-4

Г-жа Миронова Алла Сергеевна проработала в фирме «Wafel» с 1.08.2002 по 1.12.2007 года в должности переводчика с английского и немецкого языков.

За время работы в нашей фирме г-жа Миронова А.С. зарекомендовала себя как квалифицированный специалист, свободно владеющий специальной технической терминологией и устной речью. В сферу ее обязанностей входил перевод корреспонденции, технических инструкций по эксплуатации оборудования, документации, устный перевод на

переговорах с партнерами и поставщиками фирмы. Следует отметить, что г-жа Миронова А.С. работает быстро, демонстрируя нормальное качество работы. Кроме того, она предана фирме, часто задерживалась после окончания рабочего дня.

Г-жа Миронова А.С. – исключительный работник и обаятельная, жизнерадостная женщина. Мы рекомендуем г-жу Миронову А.С. как специалиста для работы в любой компании.

1 Прочитайте рекомендацию и выделите наиболее и наименее информативные места о работе сотрудника. Оцените информацию о ка-

честве работы кандидата, ее объемах, умении сотрудника решать проблемы, принимать решения, его организованности и т.д.

2 Достаточно ли полной является приведенная рекомендация? Какие дополнительные данные необходимо иметь работодателю о прошлой работе кандидата?

3 Вся ли представленная информация объективна?

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Продemonстрированы все основные умения,. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задачОтсутствие минимальных умений . Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа
отлично	При решении стандартных задач не продemonстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продemonстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.
очень хорошо	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания но не в полном объеме. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами
хорошо	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
удовлетворительно	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи . Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.
неудовлетворительно	Продemonстрированы все основные умения,решены все основные задачи с отдельными несущественным недочетами, выполнены все задания в полном объеме. Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.
плохо	Отсутствие минимальных умений . Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа

5.3.6 Типовые задания (оценочное средство - Задачи) для оценки сформированности компетенции ПК-3

Необходимо рассчитать экономические результаты от реализации мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в ООО «Сигма», которые позволят снизить текучесть кадров на 4 % (с 14,7 % до 10,7 %).

На начало 2024 г. численность персонала в ООО «Сигма» составляет 78 человек. На конец года планируется расширение штата компании до 83 человек.

Среднедневная производительность одного работника на данном предприятии в 2020 г. равна 16 735,2 руб. Согласно фактическим данным предприятия, производительность труда сотрудника, предупредившего об увольнении, во время последних двух недель работы (10 рабочих дней) снижается в среднем на 30 %.

Согласно фактическим данным предприятия, производительность труда вновь принятого сотрудника в связи с адаптационным периодом, ниже средней на 30 % в течении 30 дней. Кроме того, на каждого наставника предприятием выделяется сумма 10 000 руб. (включая доплату наставнику и отчисления в соответствующие фонды на дополнительный размер ФОТ).

Заработная плата менеджера по персоналу — 30 000 руб. Время, затрачиваемое менеджером по персоналу на оформление документов, в среднем в данной организации составляет: — на прием — 0,85 ч; — на увольнение — 0,5 ч.

Подбором кадров в организации занимается директор по персоналу с заработной платой 100 000 руб.

**Затраты времени директора по персоналу на выполнение
функции подбора одного сотрудника**

Функции директора по персоналу по подбору кадров	Временные затраты на выполнение каждой функции, мин
Анализ резюме, анкеты	15
Телефонное интервью	15
Заполнение оценочного листа телефонного интервью	10
Первичное собеседование	20
Проверка кандидата по компетенциям методом CASE-интервью	25
Оценка результатов интервью, отборочного испытания	15
Проведение финального собеседования совместно с руководителем отдела	20
Принятие решения о найме кандидата	10
Итого	130

Критерии оценивания (оценочное средство - Задачи)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Приведено полное правильное решение, включающее следующие элементы: 1) правильно записаны формулы, применение которых необходимо для решения задачи выбранным способом; 2) проведены необходимые математические преобразования и расчеты, приводящие к правильному числовому ответу, и представлен ответ (с указанием единиц измерения). При этом допускается решение «по частям» (с промежуточными вычислениями).
отлично	Приведено правильное решение, включающее следующие элементы: 1) правильно записаны формулы, применение которых необходимо для решения задачи выбранным способом; 2) проведены необходимые математические преобразования и расчеты, приводящие к правильному числовому ответу, и представлен ответ (с указанием единиц измерения). При этом допускается решение «по частям» (с промежуточными вычислениями).
очень хорошо	Представленное решение содержит основную часть решения, но и имеет

Оценка	Критерии оценивания
	один из следующих недостатков: • в необходимых математических преобразованиях или вычислениях допущена ошибка; • необходимые математические преобразования и вычисления логически верны, не содержат ошибок, но не закончены; • не представлены преобразования, приводящие к ответу, но записан правильный числовой ответ или ответ в общем виде; • решение содержит ошибку в необходимых математических преобразованиях и не доведено до числового ответа.
хорошо	Представленное решение содержит п.п. полного решения, но и имеет один из следующих недостатков: • в необходимых математических преобразованиях или вычислениях допущена ошибка; • необходимые математические преобразования и вычисления логически верны, не содержат ошибок, но не закончены; • не представлены преобразования, приводящие к ответу, но записан правильный числовой ответ или ответ в общем виде; • решение содержит ошибку в необходимых математических преобразованиях и не доведено до числового ответа.
удовлетворительно	Представлены записи, соответствующие одному из следующих случаев: • представлены только положения и формулы, применение которых необходимо для решения задачи, без каких-либо преобразований с их использованием, направленных на решение задачи, и ответа; • в решение отсутствует одна из исходных формул, необходимая для решения задачи (или утверждение, лежащее в основе решения), но присутствуют логически верные преобразования с имеющимися формулами, направленные на решение задачи; • в одной из исходных формул, необходимых для решения задачи (или утверждении, лежащем в основе решения), допущена ошибка, но присутствуют логически верные преобразования с имеющимися формулами, направленные на решение задачи.
неудовлетворительно	Представлены записи, соответствующие одному из следующих случаев: • не правильно записаны формулы, применение которых необходимо для решения задачи выбранным способом; • не проведены необходимые математические преобразования и расчеты, приводящие к правильному числовому ответу, и не представлен ответ (с указанием единиц измерения).
плохо	задание не выполнено

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

Основная литература:

1. Филинов-Чернышев Николай Борисович. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. - 3-е изд. - Москва : Юрайт, 2023. - 338 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-17973-6. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=891524&idb=0>.

2. Калашникова О. В. Разработка и принятие управленческих решений в социальных организациях : учебно-методическое пособие / Калашникова О. В. - Нижний Тагил : НТГСПИ, 2021. - 122 с. - Книга из коллекции НТГСПИ - Социально-гуманитарные науки. - ISBN 978-5-7186-1838-9., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=804445&idb=0>.
3. Разработка управленческих решений. - Нальчик : Кабардино-Балкарский ГАУ, 2013. - 236 с. - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции Кабардино-Балкарский ГАУ - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=725408&idb=0>.
4. Зуб А. Т. Принятие управленческих решений / Зуб А. Т. - 2-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 332 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/489217> (дата обращения: 05.01.2022). - ISBN 978-5-534-06006-5 : 1039.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=788822&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Мкртычян Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. - Москва : Юрайт, 2022. - 140 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/496724> (дата обращения: 14.08.2022). - ISBN 978-5-534-13827-6 : 449.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=821337&idb=0>.
2. Куницкая Е. В. Управление затратами: формирование бюджетно-сметной информации и принятие управленческих решений : учебное пособие / Куницкая Е. В. - Пенза : ПГУ, 2019. - 98 с. - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции ПГУ - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-907102-99-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=749559&idb=0>.

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

Microsoft Excel

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

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

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 38.04.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Кемаева Марина Владимировна, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Бедный Александр Борисович, кандидат социологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № №5.