

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 01.04.2025 16:04:01
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953b730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ:
Проректор по учебной работе



« 28 » 03

О.Е. Докучилова
2025 г.

ТЕХНОЛОГИЯ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ

Методические указания к практическим занятиям
для студентов направления подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Курск 2025

УДК 658.3

Составители: Т.А. Беляева, И.А. Козьева

Рецензент

Кандидат технических наук, доцент *И.А. Томакова*

Технология и методы принятия кадровых решений:
методические указания к практическим занятиям / Юго-Зап. гос.
ун-т; сост.: Т.А. Беляева, И.А. Козьева, Курск, 2025. 53 с.

Методические указания содержат рекомендации по подготовке и проведению практических занятий, тесты, описание конкретных ситуаций, производственные задачи, темы рефератов и мультимедийных презентаций, материал для проведения деловой игры, рекомендуемые источники информации.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *28.03* . Формат 60×84 1/16.
Усл.печ.л. 3,08. Уч.-изд.л. 2,79. Тираж 100 экз. Заказ *571* Бесплатно.
Юго-Западный государственный университет.
305040 г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий	5
2 Практическое занятие по теме «Основы теории разработки и экономического обоснования управленческого решения»	6
3 Практическое занятие по теме «Прогнозирование состояния среды. Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений»	11
4 Практическое занятие по теме «Методы выбора альтернатив»	20
5 Практическое занятие по теме «Принятие решений в условиях риска и неопределенности»	30
6 Практическое занятие по теме «Коллективные решения. Контроль и реализация управленческих решений»	39
7 Рекомендуемые источники информации	52

ВВЕДЕНИЕ

Устойчивость развития и эффективность деятельности предприятия или организации во многом зависит от разработки и принятия обоснованных управленческих решений.

Разработка и выбор управленческих решений - связующая функция управленческого процесса. Она завершает цикл управленческих действий, предшествующих разработке плановых мероприятий. От качества принятого решения зависит жизнедеятельность организации в следующем цикле ее функционирования. В рыночной экономике каждый уровень, каждый элемент организационной системы должен самостоятельно решать все вопросы, сопутствующие реализации целевых задач.

В обосновании находится баланс соотношения между эффективностью и результативностью управленческих решений, которые должны обеспечить достижение целей и долгосрочное устойчивое развитие.

Знания, умения и практические навыки в области разработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений имеют большое значение для формирования профессионального мировоззрения. Диагностика экономической эффективности управленческих решений, умение применять методы разработки управленческих решений, практические навыки формирования системы прогнозирования и принятия решений в процессе управления организациями и персоналом является необходимой основой для профессионального развития бакалавра.

В процессе изучения дисциплины Разработка управленческих решений студентами бакалавриата направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом согласно учебному плану и рабочей программе дисциплины проводятся практические занятия по основным темам.

Методические указания к практическим занятиям по управленческим решениям адресованы студентам бакалавриата разных форм обучения и предназначены для подготовки и проведения данного вида учебной работы.

1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий

Цель дисциплины – формирование системы знаний, умений и навыков разработки, принятия, реализации управленческих решений и использования полученных результатов в совершенствовании управления персоналом.

Задачи дисциплины:

- сформировать комплекс знаний в области теоретических основ разработки, принятия и реализации управленческих решений;

- научить анализировать, прогнозировать, планировать и принимать экономически обоснованные управленческие решения в управлении устойчивым развитием экономических объектов, процессов и явлений на различных уровнях хозяйствования;

- дать практические рекомендации по разработке и применению управленческих решений в управлении экономическими объектами;

- ознакомить с современными системами поддержки принятия управленческих решений в рыночной экономике;

- обеспечить формирование навыков реализации теоретических и прикладных знаний в практической деятельности менеджера по управлению персоналом.

Результаты практических занятий доказывают готовность студентов квалифицированно решать теоретические и практические задачи, анализировать количественную и качественную информацию, разрабатывать управленческие решения, делать аргументированные выводы и обоснованные предложения по совершенствованию процессов управления персоналом.

2 Практическое занятие по теме «Основы теории разработки и экономического обоснования управленческого решения»

2.1 Тест по теме «Основы теории разработки и экономического обоснования управленческого решения»

Задания в закрытой форме

1 Классификация решений – это...

1.1 ранжирование решений;

1.2 оценка качества решений;

1.3 группировка решений по каким-либо признакам;

1.4 структуризация решений;

1.5 оценка эффективности решений

2 По длительности действия, масштабу и характеру целей решения подразделяют на:

2.1 стратегические, тактические и оперативные;

2.2 принимаемые в условиях определенности и неопределенности;

2.3 общие, частные и локальные решения;

2.4 индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные;

2.5 решения единоначальника, коллегиального органа и коллективные решения.

3 По сфере действия решения подразделяются на:

3.1 политические, экономические, организационные, социальные, технические и технологические;

3.2 принимаемые в условиях определенности и неопределенности;

3.3 общие, частные и локальные решения;

3.4 индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные;

3.5 решения единоначальника, коллегиального органа и коллективные решения.

4 Выберите наиболее точное определение понятия «проблема»

4.1 проблема - это реальное противоречие, требующее своего разрешения;

4.2 обращение, направленное на получение каких-либо сведений, требующих ответа;

4.3 неопределенность в предсказании результата;

4.4 критерии преимущества в конкурентной борьбе;

4.5 характеристика внешней среды организации.

5 Выберите наиболее точное определение понятия «системный анализ»:

5.1. это процесс, обеспечивающий максимальную типизацию технологии решения задач управления, целью которого является повышение эффективности функционирования объекта;

5.2 исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей,

5.3 исследование, целью которого является количественное сравнение затрат эффективности и риска работы;

5.4 методология выявления проблем организации;

5.5 подход, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

6 Системный анализ начал применяться в прикладном плане российскими экономистами:

6.1 в 70-х годах XX века;

6.2 в 50 - х годах XX века;

6.3 в 80 - х годах XX века;

6.4 в 30 - 40 - х годах XX века;

6.5 в 20 - 30 - х годах XX века.

7 Сущность управленческого решения составляет...

7.1 конечный продукт управленческой деятельности;

7.2 промежуточный продукт управленческой деятельности;

- 7.3 инструмент воздействия субъекта на объект;
- 7.4 инструмент воздействия объекта на субъект.

8 Юридическое свойство управленческого решения – это...

- 8.1 целенаправленность;
- 8.2 правомерность;
- 8.3 плановость;
- 8.4 коллегиальность.

9 Управленческое решение – это...

- 9.1 инструмент управленческой деятельности;
- 9.2 продукт управленческой деятельности;
- 9.3 выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий;
- 9.4 форма воздействия субъекта на объект;
- 9.5 управленческий документ.

10 Желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность?

- 10.1 миссия;
- 10.2 цель;
- 10.3 задача;
- 10.4 стратегия развития;
- 10.5 план.

Задания в открытой форме

- 1 Сущность управленческого решения
- 2 Функции решения в организации процесса управления персоналом
- 3 Основные подходы к принятию управленческих решений
- 4 Условия и факторы качества управленческих решений.
- 5 Последовательность процесса принятия решений
- 6 Роль решений в управлении персоналом
- 7 Классификация решений

8 Последовательность системного анализа проблемы управления персоналом

Задание на установление соответствия

Установите соответствие между функциональным блоком процесса управления персоналом и видами решений в кадровом менеджменте:

Функциональный блок	Решения в кадровом менеджменте
1 Определение потребности в персонале	а) сбор и анализ маркетинговой информации о персонале; выбор, разработка и использование методического обеспечения определения потребности в персонале; оценка и отбор персонала
2 Обеспечение укомплектованности организации персоналом	б) планирование качественной и количественной потребности в персонале
3 Использование персонала	г) правовое регулирование трудовых взаимоотношений; формирование информационной базы кадровых сведений (учет и статистика данных)
4 Развитие персонала	д) разработка структуры фонда оплаты труда и льгот; нормирование и тарификация трудового процесса; разработка систем оплаты труда; мотивация трудового потенциала; управление конфликтами
5 Мотивация персонала	е) организация обучения и повышения квалификации; планирование и развитие карьеры; формирование корпоративного духа
6 Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	д) определение содержания труда (разработка должностных инструкций); оценка результативности труда на рабочих местах; профориентация и адаптация персонала; обеспечение безопасности и благоприятных условий труда; служебные перемещения персонала (понижения / повышения по службе)

Задание на установление правильной последовательности

Расположите в правильной временной последовательности основные этапы решения проблемы методом системного анализа: разработка и реализация программы мероприятий, целеполагание, прогнозирование в альтернативных вариантах, выбор альтернативы по совокупности критериев, выявление проблемы, структуризация цели, моделирование объекта управления

2.2 Разбор конкретной ситуации по теме «Основы теории разработки и экономического обоснования управленческого решения»

Организация сформулировала перед экспертно-консультационной организацией конкретную ситуацию «определить резервы производства, организации и управления, чтобы обеспечить к концу следующего года рост производительности труда работников основного производства на 5 процентов. Консультационная организация направила в организацию специалистов разного профиля для диагностического обследования и выявления структуры поставленного вопроса (изучаемая организация является ведущей в данном регионе по производству строительных деталей - сборного железобетона).

В ходе обследования перед исследователями стояли следующие *вопросы*:

1 Разработать методологию анализа и решения проблемы увеличения производительности труда на основе интенсивных факторов технического и социального характера.

2 Предложить руководству организации практически реализуемый метод формирования рационального варианта, программу развития, не противоречащую традиционному подходу, ранее применявшемуся в данной организации.

3 Определить совокупность факторов роста производительности труда на основе социологического исследования.

В процессе исследования была составлена последовательность решения поставленных проблемных вопросов. Она включала в себя 7 этапов: формулирование проблемы и постановка цели для ее решения; структуризация цели; составление моделей объекта управления; прогнозирование будущих состояний объектов управления; диагностирование проблемы и формулирование альтернатив развития организации; выбор альтернатив; реализация программы мероприятий. Охарактеризуйте конкретно каждый этап.

3 Практическое занятие по теме «Прогнозирование состояния среды. Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений»

3.1 Тест по теме «Прогнозирование состояния среды. Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений»

Задания в закрытой форме

1 Элементы технологии принятия решений – это...

- 1.1 психологические феномены;
- 1.2 методы разработки;
- 1.3 стили управления;
- 1.4 последовательность стадий разработки;
- 1.5 дерево целей.

2 Управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации – это...

- 2.1. формулировка проблемы;
- 2.2 сбор информации;
- 2.3 сопоставление вариантов решения;
- 2.4 сравнение фактических параметров организации с плановыми;
- 2.5 дерево целей.

3 Управленческие действия, выполняемые на стадии идентификации проблемы – это...

- 3.1 определение сроков выполнения решения;
- 3.2 выявление несоответствия между желаемым и фактическим состоянием организации;
- 3.3 определение состава исполнителей решения;
- 3.4 количественная характеристика резкого ухудшения динамики показателей организации.

4 Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения – это...

- 4.1 сбор информации;
- 4.2 распределение обязанностей между исполнителями;
- 4.3 сравнение фактических результатов решения с запланированными;
- 4.4 распределение ресурсов по срокам выполнения решения.

5 Фактографические методы прогнозирования используют информацию:

- 5.1 первичную информацию об объекте прогнозирования, документально зафиксированную;
- 5.2 экспертную информацию, полученную от специалистов-экспертов;
- 5.3 только информацию статистических сборников;
- 5.4 только информацию из документации предприятия;
- 5.5 все ответы правильные.

6 Экспертные методы прогнозирования используют информацию:

- 6.1 экспертную информацию, полученную от специалистов-экспертов;
- 6.2 первичную информацию об объекте прогнозирования, документально зафиксированную;
- 6.3 только информацию статистических сборников;
- 6.4 только информацию из документации предприятия;
- 6.5 все ответы правильные.

7 Этап прогнозирования, на котором осуществляется оценка параметров эконометрической прогнозной модели называется:

- 7.1 идентификация
- 7.2 целеполагание
- 7.3 верификация
- 7.4 параметризация
- 7.5 информатизация

8 Назовите метод, который был разработан и применен в США впервые в 1964 году сотрудниками научно-исследовательской корпорации РЭНД - О.Хелмером и Т.Гордоном:

- 8.1 Дельфи;
- 8.2 мозговой штурм;
- 8.3 комиссий;
- 8.4. прогнозного графа;
- 8.5 сценариев.

9 Оценка согласованности мнений экспертов в методе Дельфи проводится на основе показателя:

- 9.1 коэффициент вариации;
- 9.2 коэффициент корреляции;
- 9.3 коэффициент регрессии;
- 9.4 коэффициент Дарбина-Уотсона;
- 9.5 коэффициент Фишера.

Задания в открытой форме

- 1 Управленческая проблема – это...
- 2 Этапы принятия решения в управлении персоналом
- 3 Дайте определение понятия «прогноз».
- 4 Дайте определение понятию «план».
- 5 Назовите этапы метода Дельфи.
- 6 Охарактеризуйте сущность «мозгового штурма»
- 7 «Дерево целей» - это...

Задание на установление соответствия

1 Установите соответствие действий и стадий принятия решений:

Действия: а) сбор информации; б) выявление мнения работников о вариантах решения; в) распределение обязанностей между исполнителями; г) определение промежуточных результатов решения.

Стадии: 1) контроль; 2) аналитическая; 3) согласование; 4) управление реализацией.

2 Укажите соответствие этапов и стадий принятия решения:

Этапы: а) разработка решения; б) утверждение; в) реализация.

Стадии принятия решения: 1) согласование; 2) контроль выполнения; 3) идентификация проблемы; 4) оценка результатов; 5) анализ ситуации; 6) выбор критериев.

3 Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов:

Элементы: а) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации; б) мыслительные операции; в) выбор методов разработки решения; г) нормативно-правовое обеспечение решения.

Аспекты:

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

Задание на установление правильной последовательности

Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- а) контроль реализации решений;
- б) управление реализацией решений;
- в) выбор альтернативы;
- г) оценка результатов решения;
- д) согласование решения.

3.2 Производственные задачи по теме «Прогнозирование состояния среды. Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений»

Производственная задача № 1

В разработке проекта создания программного обеспечения для управления персоналом учреждения здравоохранения используется метод Дельфи для сбора мнений врачей, администраторов и IT-специалистов. Это позволяет учесть разнообразные факторы и потребности и внести значимые улучшения в продукт до его запуска.

В результате проведения первого этапа экспертизы по методу Дельфи получены следующие оценки экспертов: 100, 120, 125, 123, 84, 90, 98, 110, 150, 145, 170. Можно ли завершить экспертизу? Если экспертиза может быть завершена, назовите результат экспертной оценки.

Производственная задача № 2

С целью анализа взаимного влияния зарплаты и текучести персонала на семи однотипных предприятиях с одинаковым числом работников проведены измерения уровня месячной зарплаты X и числа уволившихся за год рабочих Y (таблица 8).

Рассчитайте линейное уравнение парной регрессии y от x , среднюю ошибку аппроксимации.

Таблица 3.1 - Исходные данные

Номер предприятия	Среднемесячная зарплата, у.е., x	Число уволившихся, чел., y
1	100	60
2	120	50
3	130	40
4	150	35
5	200	25
6	250	20
7	300	15

На предприятии прогнозируемая величина заработной платы - 200 у.е., сколько должно составить среднее число уволившихся? Оцените влияние « x » на « y » с помощью коэффициента регрессии. Сделайте выводы по результатам расчетов.

Производственная задача № 3

Проект развития системы управления персоналом металлургического холдинга состоит в реализации пяти процессов, каждым из которых руководит отдельная проектная команда. Каждая команда оценила ожидаемые затраты и ожидаемый размер чистой прибыли (или эффект этапа). Исходные данные представлены в таблице 3.2. Ресурс центра, руководящего проектом, равен 16000 млн. руб.

Таблица 3.2 - Исходные данные (млн. р.)

Номер команды	1	2	3	4	5	6
Ожидаемые затраты команды (заявки)	2100	3820	2430	3270	2930	2640
Ожидаемые чистая прибыль команды	230	170	310	280	150	250

Определите, как Центр распределит ресурс между командами согласно результатам конкурсного механизма?

3.3 Разработка мультимедийных презентаций по теме «Прогнозирование состояния среды. Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений»

1 Использование в разработке и принятии управленческих решений метода Дельфи

2 Использование в разработке и принятии управленческих решений «мозгового штурма»

3 Специфика кадровых решений в различных отраслях и сферах деятельности (по выбору студента)

4 Проблемы современных кадровых решений

5 Принятие решений в различных конфликтных ситуациях

6 Разработка и принятие кадровых решений по результатам фактографических прогнозов

7 Принятие кадровых решений при формировании системы профессиональной подготовки персонала организации и системы мотивации трудовой деятельности

3.4 Описание деловой игры по теме «Прогнозирование состояния среды. Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений»

Наименование игры: Мозговой штурм

Перечень ролей: Эксперты

Концепция игры: проводится деловая игра «Мозговой штурм» для решения проблемы совершенствования механизма принятия решений в процессе управления персоналом предприятия (организации). Студенты выступают экспертами генерирующими идеи решения проблемной ситуации в соответствии с технологией

мозгового штурма. После деструкции идей составляется окончательный перечень идей в виде «дерева целей».

Изучите основные этапы проведения экспертной оценки по методу мозгового штурма.

1 Формируется группа экспертов. Обычно её численность составляет 10-15 человек. Состав группы предполагает их целенаправленный подбор: а) из лиц примерно одного ранга, если участники знают друг друга; б) из лиц разного ранга, если участники незнакомы друг с другом (в этом случае каждому участнику присваивают номер и в последующем обращаются по номеру); в) в группу могут включаться специалисты из других областей знаний, обладающие высоким уровнем эрудиции и понимающие смысл проблемной ситуации.

2 Составляется проблемная записка. Для подготовки записки предварительно формируется группа анализа проблемной ситуации. Записка может содержать следующие сведения: состав причин возникновения проблемной ситуации; анализ причин и возможные последствия из проблемной ситуации; анализ мирового опыта разрешения подобных проблем (если он имеется); классификация (систематизация) существующих путей разрешения проблемной ситуации; формулировка проблемной ситуации в виде центрального вопроса с иерархией подвопросов.

3 Генерация идей. Ведущий раскрывает содержание проблемной записки. Большое внимание он уделяет при этом сути метода ДОО (деструктивной отнесенной оценки). В частности, полезно напоминать участникам «мозговой атаки» о следующем: а) высказывания участников должны быть четкими и сжатыми; б) скептические замечания и критика предыдущих выступлений запрещается; в) каждый участник может выступать неоднократно, но не подряд; г) не разрешается зачитывать подряд список идей, подготовленных участником заблаговременно.

Одна из главных задач ведущего - пробудить психическую восприимчивость участников, их волю к целеустремленному мышлению. Активная работа ведущего предполагается лишь в начале «штурма». Достаточно скоро возбуждение участников достигает критической точки и выдвижение новых идей приобретает спонтанный характер. После этого роль ведущего

сводится к следующему: а) концентрировать внимание участников на проблемной ситуации; б) не объявлять, не осуждать и не прекращать исследование ни одной идеи; в) поддерживать и поощрять участников, кто в этом нуждается; г) создавать непринужденную обстановку, способствуя этим активной работе экспертов.

Продолжительность «штурма» может находиться в пределах 20-60 минут (в зависимости от активности участников). Высказываемые идеи строго фиксируются для последующей систематизации.

4 Систематизация идей, высказанных на этапе 3 (генерации). Эта работа возлагается на группу анализа проблемной ситуации. На данном этапе: а) составляется номенклатурный перечень всех высказанных идей; б) выявляются дублирующие и дополнительные идеи, затем они объединяются с основной идеей; в) выделяются признаки, по которым могут объединяться идеи; г) идеи объединяются в группы согласно выделенным признакам; д) составляется перечень идей по группам; в каждой группе идеи записываются по правилу - от общих к частным.

5 Деструктурирование (разрушение) систематизированных идей. Каждая из систематизированных идей изучается на возможность её осуществления. Участники «штурма» выдвигают доводы, опровергающие систематизированную идею. В процессе разрушения может объявиться контридея. Процесс разрушения ведется до тех пор, пока каждая систематизированная идея не подвергнется критике.

6 Оценка критических замечаний и составление списка практически применимых идей. На данном этапе составляется сводная таблица. Первая графа таблицы - этапы систематизации идей; вторая - критические замечания, опровергающие идеи; третья - показатели практической применимости идей; четвертая - контридеи.

Затем оценивается каждое критическое замечание и контридея:

а) вычеркивается из таблицы, если опровергается хотя бы одним показателем практической применимости;

б) не вычеркивается, если не опровергается ни одним

показателем.

Составляется окончательный список идей. В список переносятся только те идеи, которые не опровергнуты критическими замечаниями или контридеями.

Студенты самостоятельно выбирают проблему, которая будет решена в процессе мозгового штурма. Например, основу проблемной записки для проведения мозгового штурма могут составить: проблемы качественного улучшения деятельности фирмы, находящейся накануне финансового банкротства; направления повышения производительности труда на предприятии; принятие решение по выбору места строительства экономического объекта и т.д.

Ожидаемый результат: «дерево целей» решения проблемы совершенствования механизма принятия решений в процессе управления персоналом предприятия (организации).

3.5 Тематика рефератов по теме «Прогнозирование состояния среды. Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений»

- 1 Прогнозирование в разработке управленческих решений
- 2 Диагностика системы разработки и реализации управленческих решений в организации
- 3 Системное совершенствование процесса разработки и экономического обоснования управленческих решений
- 4 Принятие решений в управлении проектами
- 5 Методы экспертного оценивания в принятии управленческих решений
- 6 Разработка управленческих решений на основе мониторинга человеческих ресурсов в организации
- 7 Психологические основы принятия управленческих решений

4 Практическое занятие по теме «Методы выбора альтернатив»

4.1 Тест по теме «Методы выбора альтернатив»

Задания в закрытой форме

- 1 Классификация решений – это...
 - 1.1 ранжирование решений;
 - 1.2 оценка качества решений;
 - 1.3 группировка решений по каким-либо признакам;
 - 1.4 структуризация решений

- 2 Классификация решений имеет значение...
 - 2.1 для оценки качества решений;
 - 2.2 определения состава исполнителей решений;
 - 2.3 анализа содержания решений;
 - 2.4 выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

- 3 Группа решений, выделенная по временному признаку – это...
 - 3.1 стратегические и тактические;
 - 3.2 индивидуальные и коллегиальные;
 - 3.3 долгосрочные и краткосрочные;
 - 3.4 глобальные и локальные.

- 4 Группа решений, выделенная по информационному признаку – это...
 - 4.1 документированные и не документированные;
 - 4.2 долгосрочные и краткосрочные;
 - 4.3 детерминированные и вероятностные;
 - 4.4 однокритериальные и многокритериальные.

- 5 Группа решений, выделенная по форме их принятия – это...
 - 5.1 долгосрочные и краткосрочные;
 - 5.2 стратегические и тактические;

- 5.3 индивидуальные и коллегиальные;
- 5.4 глобальные и локальные.

6 Группа решений, выделенных по значимости цели – это...

- 6.1 детерминированные и вероятностные;
- 6.2 стратегические и тактические;
- 6.3 формализованные и неформализованные;
- 6.4 традиционные и нетипичные.

7 Экспертная оценка, которая позволяет анализировать и ранжировать по степени важности сведения в любой области деятельности для представления сложного и взаимного соотношения постоянных и переменных факторов, на которых основываются принимаемые решения. Выберите название этой экспертной оценки:

- 7.1 метод Паттерн;
- 7.2 метод «мозгового штурма»;
- 7.3 метод Дельфи;
- 7.4 метод прогнозного графа;
- 7.5 метод анализа иерархий.

8 Основное предназначение экспертного метода Паттерн:

- 8.1 создание иерархической модели в виде дерева целей для решения определенной проблемы;
- 8.2 создание системы управления работами по проекту;
- 8.3 способ работы группы, при котором первоочередной целью является нахождение новых альтернативных вариантов решений в проблемной ситуации;
- 8.4 открытая дискуссия по обсуждаемой проблеме для выработки единого мнения экспертов;
- 8.5 метод с высоким творческим потенциалом, с поэтапным решением исходной проблемы.

9 Оценка альтернатив по сумме безразмерных величин при неравноценных критериях осуществляется в графоаналитическом методе:

- 9.1 полигон альтернатив;

- 9.2 таблица оценок;
- 9.3 метод Паттерн;
- 9.4 метод анализа иерархий;
- 9.5 метод «стоимость-эффективность».

10 Назовите автора метода анализа иерархий (МАИ):

- 10.1 Т. Саати;
- 10.2 А. Осборн;
- 10.3 Т. Гордон;
- 10.4 О. Хелмер;
- 10.5 Г. Альтшулер.

11 Определите метод по следующей характеристике: обработка результатов осуществляется на базе методов матричного анализа с использованием ряда специальных процедур оценки предпочтений лица принимающего решение на основании шкалы отношений:

- 11.1 метод Паттерн;
- 11.2 метод «мозгового штурма»;
- 11.3 метод Дельфи;
- 11.4 метод прогнозного графа;
- 11.5 метод анализа иерархий.

12 Обосновать управленческое решение в области регулирования запасов (определение оптимального сочетания продукции на складе), в области календарного планирования производства и минимизации издержек можно на основе:

- 12.1 линейного программирования;
- 12.2 метода анализа иерархий;
- 12.3 метода Паттерн;
- 12.4 метода комиссий;
- 12.5 прогнозного графа.

13 Продолжите фразу. Задача линейного программирования состоит в

13.1 отыскании наибольшего (наименьшего значения линейной функции при наличии линейных ограничений);

13.2 создании линейной программы на избранном языке программирования, предназначенной для решения поставленной задачи;

13.3 описании линейного алгоритма решения заданной задачи;

13.4 построении модели линейной регрессии;

13.5 правильного ответа нет.

14 Какой механизм основывается на предположении, что чем меньше требуется потребителю ресурса, тем выше эффективность его использования?

14.1 механизм прямых приоритетов;

14.2 механизм обратных приоритетов;

14.3 конкурсный механизм;

14.4 механизм открытого управления

16.5 механизм закрытого управления

15 Идея этого механизма распределения ресурсов заключается в создании для Потребителей стимулов к сообщению в заявке своих реальных потребностей. Выберите правильный вариант ответа.

15.1 механизм прямых приоритетов;

15.2 механизм обратных приоритетов;

15.3 конкурсный механизм;

15.4 механизм открытого управления;

15.5 механизм закрытого управления.

16 Конкурсный механизм применяется в тех случаях, когда необходимо:

16.1 увеличить количество заявок;

16.2 сократить количество заявок;

16.3 сохранить количество заявок неизменным;

16.4 сначала уменьшить количество заявок, а затем увеличить;

16.5 прекратить распределение ресурсов.

Задания в открытой форме

1 Факторы разработки и принятия решения внешней среды организации: ...

2 Факторы разработки и принятия решения внутренней среды организации: ...

Задание на установление правильной последовательности

Установите последовательность применения метода «выбор альтернатив на основе таблицы оценок» по следующим этапам:

а) диапазон значений каждого критерия увязывается с безразмерной шкалой;

б) определяются результаты оценки по безразмерной шкале во взаимосвязи с коэффициентом значимости;

в) выбирается альтернатива с наибольшей или наименьшей (в зависимости от выбранной шкалы) суммой результатов;

г) формируются критерии оценки альтернатив;

д) на субъективной основе каждому критерию присваивается коэффициент значимости (веса) в случаях, когда критерии неравноценны;

е) по каждой альтернативе результаты суммируются.

Задание на установление соответствия

1 Установите соответствие между названиями методов принятия решения и их описанием

1 метод анализа иерархий	а) принятие решения на основе среднеарифметической взвешенной с учетом весов критериев и оценки альтернатив
2 выбор альтернатив на основе таблицы оценок	б) принятие решения на основе построения качественной модели проблемы в виде иерархии, включающей цель, альтернативные варианты достижения цели и критерии для оценки качества альтернатив
3 графоаналитический метод «полигон альтернатив»	г) метод, в котором осуществляются следующие этапы: составление проблемной записки, генерация идей, систематизация идей, деструкция идей и т.д.
4 метод мозгового штурма	д) принятие решение на основе расчета площадей многоугольников, построенных в полярных координатах по осям, на которые наносятся значения критериев, направленные по радиусам от центра окружности к периферии, число осей соответствует числу выбранных критериев

4.2 Производственные задачи по теме «Методы выбора альтернатив»

Производственная задача № 1

Одним из основных направлений кадровой работы является подбор, отбор и найм персонала. В связи с этим возникает проблема выбора кандидатов по совокупности критериев, которую необходимо решить с помощью метода анализа иерархий.

На предприятии имеется вакансия бухгалтера по налогам. На данную вакансию есть резюме четырех альтернативных кандидатов. Необходимо выбрать наиболее подходящую кандидатуру на замещение вакантной должности бухгалтера по налогам.

Заданы альтернативные варианты выбора – претенденты на должность: Кандидат №1, Кандидат №2, Кандидат №3, Кандидат №4.

При рассмотрении кандидатур на основе экспертной оценки определены критерии оценки альтернативных кандидатов:

- уровень образования;
- стаж работы бухгалтером по налогам;
- знание программы 1С:Зарплата, Excel, Word;
- умение составлять отчеты в налоговую инспекцию (НИ), пенсионный фонд (ПФР);
- знание Трудового Кодекса (ТК), Налогового Кодекса (НК);
- возраст;
- коммуникационные навыки.

Данные для оценки кандидатов на замещение вакантной должности бухгалтера по налогам представлены в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Оценка кандидатов на замещение вакантной должности бухгалтера по налогам

Кандидатуры	Кандидат №1 (А)	Кандидат №2 (В)	Кандидат №3 (С)	Кандидат №4 (D)
Факторы оценки				
Образование (А1)	высшее очное	высшее заочное	средне– специальное	высшее очное
Стаж работы (А2)	7 лет	5 лет	15 лет	3 года

Кандидатуры Факторы оценки	Кандидат №1 (А)	Кандидат №2 (В)	Кандидат №3 (С)	Кандидат №4 (D)
	Знание программы 1С (А3)	95%	85%	88%
Умение составлять отчеты (А4)	90%	75%	65%	45%
Знание ТК и НК (А5)	85%	70%	95%	50%
Возраст (А6)	40 лет	34 года	50 лет	25 лет
Коммуникационные навыки (А7)	90%	85%	70%	85%

В структуре данных в таблице 4.1:

- факторы (критерии) оценки кандидатов и их обозначения;
- описание кандидатов по факторам (критериям) и их обозначения для последующего описания процесса принятия решения.

Постройте «дерево целей» по методу анализа иерархий (МАИ). Рассчитайте вектор приоритетов по факторам (критериям) оценки кандидатов. Сравните кандидатов по каждому фактору (критерию). Оцените согласованность полученных оценок.

Используя метод анализа иерархий (МАИ), примите кадровое решение по выбору кандидата на должность бухгалтера.

Производственная задача № 2

HR-аналитика позволяет выразить в цифрах многие процессы в компании, точно оценивать кадровую ситуацию и вовремя принимать управленческие решения. В таблице 4.2 приведены показатели для расчета HR-метрик и разработки кадровых решений.

Таблица 4.2 – Показатели для расчета HR-метрик и разработки кадровых решений

Показатель	2020 г	2021 г	2022 г
Численность персонала на начало года	1709	1942	1363
Принято на работу	552	944	1470
Выбыло, в том числе:	1043	985	1484
– по собственному желанию	963	930	1420

Показатель	2020 г	2021 г	2022 г
– уволено за нарушение трудовой дисциплины	80	55	64
Численность персонала на конец года	1218	1901	1349
Количество поступивших заявок от соискателей	557	951	1471
Количество человеко-дней отсутствия на работе (с учетом ежегодного отпуска)	122934	161406	113904
Средний стаж сотрудников организации, лет	4,7	3,3	3,1

Рассчитайте HR-метрики, проанализируйте их динамику, заполните таблицу 4.3

На основании полученных результатов разработайте управленческие решения по совершенствованию кадровых процессов в организации.

Таблица 4.3 – Динамика HR-метрик организации

Показатель	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Текучесть персонала по компании в целом или по подразделениям						
Среднее количество резюме на одну вакансию						
Уровень абсентеизма						
Средний стаж работы сотрудников в компании						

4.3 Разбор конкретной ситуации по теме «Методы выбора альтернатив»

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовал на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-

часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не то чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу.

Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

Вопросы

1 Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?

2 Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3 Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4 Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

5 Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

4.4. Тематика рефератов по теме «Методы выбора альтернатив»

1 Особенности управленческих решений в условиях внедрения современных информационных технологий

2 Модели разработки и принятия кадровых решений

3 Использование метода анализа иерархий в разработке и принятии управленческих решений

4 Принятие решений по управлению трудовыми ресурсами на основе сценарного анализа регионального развития

5 Исследование внешней среды организации для разработки и реализации кадровых решений

6 Исследование внешней и внутренней среды организации для разработки и реализации кадровых решений

7 Разработка и реализация решений по повышению производительности труда

5 Практическое занятие по теме «Принятие решений в условиях риска и неопределенности»

5.1 Тест по теме «Принятие решений в условиях риска и неопределенности»

Задания в закрытой форме

1. Признаки неопределенности – это...

1.1 вероятностный характер развития ситуации;

1.2 неполнота информации о ситуации;

1.3 избыток информации;

1.4 высокая изменчивость ситуации.

2. Признаки риска – это...

2.1 слабая мотивация принятия, реализации решения;

2.2 вероятность положительных отклонений результата решения;

2.3 несовершенство контроля реализации решения;

2.4 вероятность отрицательных отклонений результата решения.

3. Возможные способы преодоления неопределенности – это...

- 3.1 совершенствование организации выполнения решения;
- 3.2 повышение полноты информации;
- 3.3 увеличение количества вариантов решения;
- 3.4 повышение достоверности информации;
- 3.5 ориентация на прошлый опыт.

4. Характер соотношения риска и неопределенности следующий:

- 4.1 риск может быть причиной неопределенности;
- 4.2 неопределенность может быть причиной риска;
- 4.3 между этими явлениями нет связи;
- 4.4 риск и неопределенность – идентичные понятия.

5 К количественным методам вероятностной оценки риска относятся:

- 5.1 оценка с помощью выборки;
- 5.2 использование механизма прямых приоритетов;
- 5.3 использование критерия Вальда;
- 5.4 использование критерия Фишера;
- 5.5 использование мозгового штурма.

6 Теория игр (выберите правильное продолжение фразы):

- 6.1 анализирует конфликтные ситуации с целью разработки рекомендаций по рациональному образу действий каждого из противников в ходе конфликта;
- 6.2 изучает ситуации с целью создания модели (игры);
- 6.3 изучает историю возникновения данной теории, а также процесс ее развития;
- 6.4 изучает совокупность социально-экономических проблем;
- 6.5 изучает вероятности наступления благоприятных событий.

7 Критерий, обеспечивающий максимальный выигрыш среди максимально возможных называется:

- 7.1 критерием Вальда;

- 7.2 критерием Гурвица;
- 7.3 максима́льным критерием;
- 7.4 критерием Сэвиджа;
- 7.5 критерием математического ожидания.

8 Критерий, который рекомендует при выборе решения в условиях неопределенности не руководствоваться ни крайним пессимизмом (всегда рассчитывай на худшее), ни оптимизмом (все будет наилучшим образом), называется:

- 8.1 критерием Вальда;
- 8.2 критерием Гурвица;
- 8.3 максима́льным критерием;
- 8.4 критерием Сэвиджа;
- 8.5 критерий математического ожидания.

9 Критерий, при использовании которого обеспечивается наименьшее значение максимальной величины риска, называется:

- 9.1 критерием Вальда;
- 9.2 критерием Гурвица;
- 9.3 максима́льным критерием;
- 9.4 критерием Сэвиджа;
- 9.5 критерий математического ожидания.

10 Раскройте содержание понятия «неопределенность»:

10.1 не вполне отчетливый, неточный, неясный или уклончивый ответ;

10.2 условия недостаточной или ненадежной информации;

10.3 набор нечетких или размытых ситуаций, которые могут возникнуть помимо воли и сознания работника и изменить ход событий;

10.4 деятельность некомпетентного работника, принимающего ошибочные решения;

10.5 все ответы верны.

11 Согласно принципу де Кондорсе:

11.1 справедливое определение победителя возможно путем попарного сравнения кандидатов по числу голосов, поданных за них;

11.2 результаты голосования определяются числом баллов, набранных каждым кандидатом;

11.3 существует система голосования, удовлетворяющая одновременно трем принципам: рациональная (без противоречий), демократическая (один человек-один голос), решающая (позволяла осуществить выбор);

11.4 возможность для каждого члена группы высказать свое мнение и обосновать его, возможность для каждого члена группы выслушать мнение других членов;

11.5 правило диктатора – навязывать принимающим решения предпочтения лидера.

12 Согласно методу Борда:

12.1 справедливое определение победителя возможно путем попарного сравнения кандидатов по числу голосов, поданных за них;

12.2 результаты голосования определяются числом баллов, набранных каждым кандидатом;

12.3 существует система голосования, удовлетворяющая одновременно трем принципам: рациональная (без противоречий), демократическая (один человек – один голос), решающая (позволяла осуществить выбор);

12.4 возможность для каждого члена группы высказать свое мнение и обосновать его, возможность для каждого члена группы выслушать мнение других членов;

12.5 правило диктатора - навязывать принимающим решения предпочтения лидера.

Задания в открытой форме

1 Понятие риска и неопределенности при разработке управленческого решения.

2 Классификация рисков при принятии решений.

3 Неравенство Маркова ...

- 4 Неравенство Чебышева ...
- 5 Байесовский подхода в принятии решений
- 6 Технологические риски это...
- 7 Рыночные риски это ...
- 8 Управленческие риски это ...

Задание на установление правильной последовательности

1 Установите правильную последовательность этапов процедуры управления рисками:

- а) определение риска (т. е. предполагаемой вероятности и последствий конкретных видов воздействий на конкретные объекты);
- б) приоритезация мер по сокращению рисков на основе выработанной компанией стратегии;
- г) идентификация способов управления этими рисками;
- д) Выявление, описание характера угроз.

Задание на установление соответствия

1 Установите правильное соответствие:

- 1) Критерий, обеспечивающий максимальный выигрыш среди максимально возможных
 - 2) Критерий, который рекомендует при выборе решения в условиях неопределенности не руководствоваться ни крайним пессимизмом (всегда рассчитывай на худшее), ни оптимизмом (все будет наилучшим образом)
 - 3) Критерий, при использовании которого обеспечивается наименьшее значение максимальной величины риска
 - 4) Критерий дисперсии случайной величины выигрыша
-
- а) Критерий Вальда
 - б) Критерий Гурвица
 - в) Критерий Сэвиджа
 - г) Критерий математического ожидания

5.3 Разбор конкретной ситуации по теме «Принятие решений в условиях риска и неопределенности»

С целью изучения стрессогенности организационной среды в нефтегазодобывающей организации был проведен стрессмониторинг, разработанный К.Э. Оксинайдом. Мониторинг включает опрос персонала, изучение его результатов, а также учет и анализ объективных данных, которые должны поступать в службу управления персоналом и линейным руководителям. Объем свободной выборки составил 60 человек: это были сотрудники различных подразделений с разным стажем работы (менее 1 года, 1–5 лет, более 5 лет), с различным статусом в организационной структуре. Стресс-мониторинг состоял из двух частей:

- оценка удовлетворенности персонала условиями труда;
- оценка эмоционального состояния персонала.

Первая анкета содержала характеристики условий труда в организации. Сотрудники должны были оценить свою удовлетворенность перечисленными условиями труда и отметить ту колонку, которая в наибольшей степени отражает степень их удовлетворенности. В результате анкетирования персонала предприятия были получены следующие результаты. Интегральный показатель удовлетворенности сотрудников условиями труда в организации, который рассчитывается как среднее арифметическое от суммы баллов по всем 28 представленным показателям, в среднем по всем сотрудникам предприятия оказался равным 3,5, т. е. на предприятии наблюдается умеренный уровень стрессовой нагрузки. Это означает, что величина стрессовой нагрузки на работников не достигла критического уровня и не провоцирует дезорганизацию трудовых процессов. Но при этом полученная величина является нижней границей значений, характерных для умеренного уровня стрессовой нагрузки. Данные результаты были получены в силу того, что большинство сотрудников выбрало такие варианты ответов, как «скорее не удовлетворен, чем удовлетворен» и «совершенно не удовлетворен» при оценке следующих показателей:

- напряженность труда (ощущение дефицита времени в процессе выполнения заданий);
- равномерность загрузки в течение рабочего дня (ритмичность);
- организованность процесса труда, в том числе наличие постоянного рабочего места; – предоставление очередного отпуска;
- продолжительность очередного отпуска.

Вторая анкета состояла из 22 утверждений, отражающих мысли и переживания человека по поводу его профессиональной деятельности, и имела три оценочные шкалы: «эмоциональное истощение», «деперсонализация», «редукция личных достижений».

После подсчета баллов по трем оценочным шкалам были получены следующие результаты:

- степень эмоционального истощения сотрудников агентства – 19 баллов;
- выраженность деперсонализации – 17 баллов;
- редукция личных достижений – 11 баллов.

Таким образом, степень эмоционального истощения работников показывает среднюю степень эффекта эмоционального выгорания, то есть для работников характерен средний уровень эмоционального перенапряжения и чувства опустошенности, истощенности своих эмоциональных ресурсов.

Выраженность деперсонализации показывает высокую степень синдрома эмоционального выгорания – это свидетельствует о том, что для персонала характерно равнодушное, негативное и даже циничное отношение к людям, с которыми необходимо контактировать по роду работы (контакты с ними становятся обезличенными и формальными).

Полученные результаты можно объяснить тем, что в процессе выполнения своих должностных обязанностей работники непрерывно находятся в активном взаимодействии. В качестве основного фактора «выгорания» выступает продолжительная чрезмерная нагрузка, сочетающаяся с конфликтными межличностными взаимоотношениями.

Таким образом, можно отметить, что персонал данной организации подвержен синдрому эмоционального выгорания. Редукция личных достижений у работников организации

свидетельствует о средней степени выраженности эффекта эмоционального выгорания. Общий балл по трем оценочным шкалам равен 47, что показывает в целом среднюю степень выраженности эффекта эмоционального выгорания. Очевидно, что следует организовать периодическое обследование и учет работников на предмет определения эмоционально-психологической устойчивости и наличия признаков синдрома эмоционального выгорания. В период исследования в данной организации не существовало разработанной кадровой политики по профилактике профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания работников.

Вопросы

Разработайте управленческие решения для программы стресс-менеджмента и профилактики профессионального выгорания персонала в организации. Результаты занесите в таблицу 5.1.

Таблица 5.1 – Программа стресс-менеджмента и профилактики профессионального выгорания персонала в организации

Мероприятия программы	Цели и задачи	Содержание мероприятия	Контроль	Социально-экономическая эффективность

5.4 Производственные задачи по теме «Принятие решений в условиях риска и неопределенности»

Производственная задача № 1

На рассмотрение HR-службы вынесено 2 проекта развития системы управления персоналом и повышения производительности труда. Осуществление проектов сопряжено с риском. Реализация первого проекта обеспечивает получение в течение года прибыли 150 млн руб. с вероятностью 0,4, в остальных случаях ожидается убыток 20 млн руб. Второй проект обещает прибыль 100 млн руб. с вероятностью 0,5 или убыток в 3 млн руб. Какой проект предпочтительней с точки зрения ожидаемой прибыли?

Производственная задача № 2

Команда реализует проект в условиях риска и неопределенности. Проект характеризуется следующими прогнозными данными.

Вероятность того, что реальная цена продажи продукта изменится, т. е. станет больше, меньше или равна плановой, оценивается экспертами как, соответственно, 30, 30 и 40%. Если цена все же окажется меньше плановой, то, по мнению экспертов, с вероятностью 60% отклонение будет не более -10% , с вероятностью 30% – от -10 до -20% и с вероятностью 10% – от -20 до -30% .

Аналогичным образом анализируем отклонения в положительную сторону: с вероятностью 60% отклонение будет не более $+10\%$, с вероятностью 30% – от $+10$ до $+20\%$ и с вероятностью 10% — от $+20$ до $+30\%$. Отклонения более 30% в любую сторону эксперты оценивают как маловероятные.

NPV проекта составляет 709 тысяч рублей. Кроме того, известно, что изменение цены реализации на -30% приведет к сокращению NPV проекта на 7 825 тысяч рублей, изменение цены реализации на -20% приведет к сокращению NPV проекта на 5585 тысяч рублей, изменение цены реализации на -10% приведет к сокращению NPV проекта на 2 941 тысячу рублей. Рост цены проекта на 30% приведет к росту NPV проекта на 7430 тысяч рублей, рост цены проекта на 20% приведет к росту NPV проекта на 4631 тысячу рублей, рост цены проекта на 10% приведет к росту NPV проекта на 2906 тысяч рублей.

На основе приведенной информации составьте «дерево вероятностей», рассчитайте итоговую вероятность отклонения цены реализации от планового значения, суммарный риск по NPV по проекту, а также ожидаемую величину NPV, скорректированную на риск, связанный с изменением цены реализации.

5.5 Разработка мультимедийных презентаций по теме «Принятие решений в условиях риска и неопределенности»

1 Принятие кадровых решений для снижения риска профессионального выгорания

- 2 Принятие кадровых решений для снижения социально-психологических рисков
- 3 Разработка и принятие кадровых решений в VUCA-мире
- 4 Разработка и принятие кадровых решений в BANI-мире
- 5 Измерение кадровых рисков для разработки и реализации управленческих решений
- 6 Принятие кадровых решений для снижения рисков при управлении деловой карьерой персонала
- 7 Принятие кадровых решений для снижения рисков при управлении мотивацией и стимулированием труда персонала

5.6 Тематика рефератов по теме «Принятие решений в условиях риска и неопределенности»

- 1 Факторы кадровых рисков в системе управления персоналом организации
- 2 Управление конфликтами и стрессами в системе разработки и реализации кадровых решений
- 3 Принятие кадровых решений в неопределенной внешней среде
- 4 Разработка требований к системе управления кадровыми рисками в организации
- 5 Организационный механизм управления кадровыми рисками в организации
- 6 Предупреждение и разрешение кадровых рисков при проведении текущей деловой оценки персонала организации
- 7 Нарушения в системе кадровой безопасности организации вследствие недостатков системы коммуникаций

6 Практическое занятие по теме «Коллективные решения. Контроль и реализация управленческих решений»

6.1 Тест по теме «Коллективные решения. Контроль и реализация управленческих решений»

Задания в закрытой форме

- 1 Факторы научной обоснованности решения – это...
 - а) количество участников разработки решения;

- б) полнота анализа проблемной ситуации;
- в) ответственность исполнителей;
- г) глубина анализа ситуации;
- д) методы анализа.

2 Факторы реальности решения – это...

- а) наличие финансовых ресурсов;
- б) сложность ситуации;
- в) наличие материальных ресурсов;
- г) мотивация исполнения.

3 Признаки научной обоснованности решений – это...

- а) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;
- б) ответственность за исполнение решений;
- в) сроки разработки решений;
- г) методы разработки решений;
- д) сроки выполнения решения.

4 Факторы оптимальности решений – это...

- а) многовариантность;
- б) количество участников разработки;
- в) методы разработки;
- г) контроль выполнения.

5 Признаки оптимальности решений – это...

- а) продолжительность разработки решения;
- б) заданные сроки реализации;
- в) соответствие целям организации;
- г) срок утверждения.

6 Низкая эффективность реализации решения может проявляться...

- а) в корректировке решения;
- б) удлинении сроков разработки решения;
- в) увеличении сроков реализации решения;
- г) дополнительном анализе ситуации;

д) несоответствии поставленных целей решения и полученных результатов его исполнения.

7 Критерий эффективности решения – это...

- а) состав источников финансовых ресурсов;
- б) степень достижения цели;
- в) количество участников разработки решения;
- г) механизм организации выполнения решения.

8 Критерии качества решения – это...

- а) характер целей решения;
- б) сроки реализации решения;
- в) мотивация выполнения решения;
- г) механизмы ответственности за решение;
- д) ресурсоемкость решения.

9 Направления повышения эффективности решения – это...

- а) сокращение сроков реализации;
- б) расширение использования экспертных методов разработки;
- в) повышение результативности выполнения решений;
- г) снижение ресурсоемкости решений.

10 Приоритетный критерий эффективности решения – это...

- а) ресурсоемкость;
- б) степень достижения цели;
- в) сроки разработки;
- г) сроки реализации.

11 Назовите метод оценки экономической эффективности управленческого решения, соответствующий следующему определению – «измерение (оценка) экономической эффективности управленческого решения основана на анализе рыночной стоимости управленческого решения и затрат на него путём анализа вариантов управленческого решения для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях».

- а) косвенный метод;
- б) метод определения по конечным результатам;
- в) метод определения экономической эффективности;
- г) оценка качества управленческих решений;
- д) все ответы правильные.

12 Назовите метод оценки экономической эффективности управленческого решения, соответствующий следующему определению – «основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной части».

- а) косвенный метод;
- б) метод определения по конечным результатам;
- в) метод определения экономической эффективности;
- г) оценка качества управленческих решений;
- д) все ответы правильные

13 Назовите метод оценки экономической эффективности управленческого решения, соответствующий следующему определению – «основан на оценке непосредственного эффекта от управленческого решения при достижении целей, реализации функций, решении задач».

- а) косвенный метод;
- б) метод определения по конечным результатам;
- в) метод определения экономической эффективности;
- г) оценка качества управленческих решений;
- д) все ответы правильные

14 Качество управленческих решений - это:

- а) степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям (стандартам) организации;
- б) концепция качества, отражающая степень, в которой товары или предоставляемые организацией услуги фактически удовлетворяют нужды клиентов;
- в) концепция качества, отражающая уровень качества самой организации;
- г) степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в трудовой организации;

д) соответствие характеристикам - научная обоснованность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность, реальность.

Задания в открытой форме

- 1 Основные факторы эффективности решений
- 2 Матрица эффективности управленческих решений
- 3 Виды контроля реализации управленческих решений
- 4 Этапы контроля управленческих решений

Задание на установление соответствия

1 Установите соответствие показателей и критериев эффективности решения:

Показатели: а) материалоемкость; б) производительность труда исполнителей; в) соответствие фактического и запланированного результатов; г) отношение фактического срока реализации к запланированному; д) затраты денежных средств на реализацию решения.

Критерии: 1) целевой; 2) ресурсный; 3) временной. 10. Возможные причины низкой эффективности решений – это... а) невысокое качество принятого решения; б) несовершенство мотивационного механизма реализации; в) стандартность решения; г) формализованность решения.

Задание на установление правильной последовательности

Установите последовательность стилей руководства, отражающую усиление демократизма принятия решений:

- а) стиль полного участия;
- б) авторитарный;
- в) индивидуально-консультационный;
- г) консультационно-групповой.

6.2 Разбор конкретной ситуации по теме «Коллективные решения. Контроль и реализация управленческих решений»

Эффективность управленческих решений (УР) - это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки и реализации управленческих решений. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, персонал. Классификация эффективности управленческих решений аналогична общей классификации эффективности:

- организационная эффективность УР – это факт достижения организацией целей меньшим числом работников или за меньшее время;

- социальная эффективность УР – это факт достижения целей для большего количества работников с меньшими финансовыми затратами;

- экономическая эффективность УР – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации УР, и затрат на его разработку и реализацию.

Эффективность управленческих решений зависит от уровня неопределенности внешней среды и характера деятельности лица принимающего решения. К эффективным управленческим решениям относятся решения обоснованные, выполняемые и легко принимаемые к исполнению, а к неэффективным – наоборот. Приведите примеры показателей, характеризующие различные виды эффективности управленческих решений.

Проведенный анализ организации процесса рекрутинга персонала показал, что в ООО «БрянскАгрострой» достаточно хорошо организован процесс рекрутинга, он имеет четкие алгоритмы и проводится поэтапно. Каждый этап включает в себя определенные действия. Однако, были выявлены некоторые проблемы, которые требуют разработки, принятия и реализации управленческих решений для оптимизации процесса рекрутинга:

- увеличение стоимости вакансии,
- увеличение количества времени работы над вакансией,
- увеличение индекса замен.

Программа мероприятий по устранению выявленных проблем в процессе рекрутинга персонала в ООО «БрянскАгрострой» в таблице 6.1.

Необходимо разработать управленческие решения по устранению недостатков силами специалистов ООО «БрянскАгрострой».

Управленческие решения разрабатываются и реализуются специалистами HR-отдела.

Таблица 6.1 - Программа мероприятий по устранению выявленных проблем в процессе рекрутинга персонала в ООО «БрянскАгрострой»

№	Наименование мероприятия	Вариант решения проблем	Срок решения	Ответственные лица
1	Снижение стоимости вакансии	Внедрение робота на этапе парсинга резюме		
2	Снижение количества времени работы над вакансией	Раннее определение потребности в вакансии, использование виртуальных ассистентов.		
3	Снижение индекса замен	Применение материальной и нематериальной мотивации		

Управленческие решения по снижению стоимости вакансии в таблице 6.2.

Таблица 6.2 - Управленческие решения по снижению стоимости вакансии

Наименование мероприятия	Срок реализации	План реализации	Ответственный	Затраты, руб.
1 Активная работа над раскруткой сообщества компании в социальной сети для бесплатного размещения вакансий в любом количестве		1.Размещение таргетированной рекламы; 2.Привлечение подписчиков	Ассистент специалиста по подбору персонала	
2 Внедрение виртуального ассистента Avito		1.Заключение договора контрагентом: - согласование	Ведущий специалист по обучению и развитию	

Наименование мероприятия	Срок реализации	План реализации	Ответственный	Затраты, руб.
		условий; - проверка предоставленных КА документов; - заведение договора; - оплата счёта. 2.Создание сценариев для работы	персонала	
3 Ускорение процесса собеседований. Использование видео-интервью с предустановленными вопросами.		1.Поиск платформы для проведения онлайн-интервью; 2.Заключение договора с поставщиком услуг; 3. Оплата счета; 4. Покупка необходимого для работы оборудования 5.Создание сценариев для работы.	Старший менеджер по подбору персонала, технический специалист	
Итого				

Проанализируем содержание таблицы 6.2.

1 Первое мероприятие включает в себя активизацию работы с социальными сетями, т.к. в настоящее время социальные сети являются основным ресурсом информации. Необходимо провести анализ корпоративного сообщества, заняться наполнением профессионального контента, заняться работой по привлечению подписчиков.

2 Мероприятие включает в себя автоматизацию рекрутинга. На данном этапе предлагается внедрить виртуального ассистента для разбора откликов потенциальных кандидатов на одной из платформ размещения вакансий, - Avito. Ассистент представляет собой робота, который задает соискателю ряд вопросов, которыми

обычно интересуется рекрутер на первичном интервью. Таким образом, можно сформировать подобие резюме, позволяющее не отвечать на одинаковые вопросы работодателя.

3 Третье мероприятие – использование видео-интервью. Данный процесс позволяет специалистам по подбору персонала оценить кандидатов в удобное для них время. Данное мероприятие снижает время, потраченное на организацию и проведения собеседований, и помогает быстрее принять решение о трудоустройстве кандидата.

Управленческие решения по снижению количества времени работы над вакансией представлены в таблице 6.3.

Таблица 6.3 - Управленческие решения по снижению количества времени работы над вакансией

Наименование мероприятия	Срок реализации	План реализации	Ответственный	Затраты, руб.
1 Анализ рабочего времени рекрутера		Проведение фотографии рабочего дня	Ведущий специалист по обучению и развитию персонала	
2 Раннее определение потребности в вакансии		Составление плана подбора персонала на будущий квартал	Руководитель HR-отдела	
3 Поиск внутренних кандидатов.		Активная работа с кадровым резервом: - сбор участников; - проведение ассесментов	Ведущий специалист по обучению и развитию	
4 Использование приложений для размещения вакансий		1 Поиск подходящего приложения; 2 Заключение договора с контрагентом; 3 Контроль оплаты 4 Тестирование приложения	Ассистент специалиста по подбору персонала	
Итого				

В таблице 6.3 представлены управленческие решения по снижению количества времени работы над вакансией.

Первое включает в себя анализ рабочего времени рекрутера (фотография рабочего дня). Необходимо провести фотографии рабочего дня специалистов, которые непосредственно занимаются подбором персонала. Составить карту фотографии рабочего дня, в которой отразить недостатки и проблемы в работе рекрутеров. Далее, после обнаружения недостатков провести работу по их устранению, и, таким образом снизить количество времени работы с вакансиями.

Второе решение включает в себя раннее определение потребности в вакансии. К этой задаче необходимо привлечь руководителя отдела персонала, который сможет собрать информацию о вводе новых штатных единиц у сотрудников смежных отделов. Таким образом, специалист по подбору персонала сможет заранее подготовиться к возможному росту потребностей в кадрах.

Третье включает в себя работу с действующими сотрудниками организации. Наличие грамотно организованного кадрового резерва уменьшает текучесть кадров. Для сотрудников кадровый резерв – шаг к новым возможностям. Специалисты по подбору персонала могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счет развития и ротации.

Пункт четвертый включает в использование приложений для размещения вакансий. Необходимо определиться с приложением, благодаря которому можно размещать вакансии одновременно на всех платформах. Приложение также может помочь составить привлекательные и информативные тексты вакансии.

В таблице 6.4 приведены управленческие решения по снижению индекса замен - количество случаев, в которых рекрутер вынужден искать замену устроенному им же кандидату, который не прошел испытательный срок.

Таблица 6.4 – Управленческие решения по снижению индекса замен

Наименование мероприятия	Срок реализации	План реализации	Ответственный	Затраты, руб.
Применение материальной и нематериальной мотивации.		Разработка программы мотивации сотрудников на испытательном сроке	Специалист по компенсациям и льготам.	
Оптимизация рабочей нагрузки		Составление плана работ на день	Специалист по охране труда	
Обучение и поддержка		Предоставление подходящего обучения и предоставления наставничества на испытательный срок	Ведущий специалист по обучению и развитию	
Адаптация сотрудников		Звонок после 1 недели работы, 1 месяца и 3 месяцев работы сотруднику с целью получения информации об удовлетворенности работой	Ассистент специалиста по подбору персонала	
Итого				

В таблице 6.4 представлены кадровые решения по снижению индекса замен, который включает в себя четыре пункта.

Пункт первый включает в себя применение материальной и нематериальной мотивации. В организации необходимо внедрить новый вариант мотивации, например, ввести звание «Лучший новичок».

Пункт второй – оптимизация рабочей нагрузки. Пункт третий – обучение и поддержка. Предоставление подходящего обучения и наставничества, которые будут являться ключевым аспектом для успешного прохождения испытательного срока. Пункт четвертый – адаптация сотрудников.

Для оценки эффективности разработанной программы необходимо произвести расчет общих затрат, которые понесет

компания для внедрения предложенной программы. Экономический эффект и окупаемость предлагаемых мероприятий состоит из суммы отдельных расчетов.

Таблица 6.5 - Общие затраты на предлагаемую программу.

Наименование мероприятия	Разделы мероприятий	Затраты, руб.
Снижение стоимости вакансии	Активная работа над раскруткой сообщества компании в социальной сети для бесплатного размещения вакансий в любом количестве.	
	Внедрение виртуального ассистента Avito	
	Ускорение процесса собеседований. Использование видео-интервью с предустановленными вопросами.	
Снижение количества времени работы над вакансией	Анализ рабочего времени рекрутера	
	Раннее определение потребности в вакансии	
	Поиск внутренних кандидатов. Использование приложений для размещения вакансий	
Снижение индекса замен сотрудников (уход на испытательном сроке)	Применение материальной и нематериальной мотивации.	
	Балансирование рабочей нагрузки	
	Обучение и поддержка	
	Адаптация сотрудников	
Итого		

Планируется, что будут следующие положительные результаты - реализация мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала позволит улучшить движение персонала ООО «БрянскАгрострой» и снизить текучесть кадров.

Предположительно, при улучшении условий отбора персонала текучесть персонала, что будет являться положительной тенденцией, увеличатся коэффициенты постоянства и стабильности персонала.

Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность рекрутинга и сократит время закрытия вакансии. Также снизится стоимость размещения вакансии за счет внедрения автоматизированных процессов.

В таблице 6.6 необходимо провести сравнительный анализ эффективности рекрутинга с учетом реализации предложенной программы.

Таблица 6.6 - Сравнительный анализ эффективности рекрутинга с учетом реализации предложенной программы

Наименование показателя	Алгоритм расчета показателя	Факт 2025	Прогноз 2025	Абсолютное отклонение 2025/2025	2025/2025 коэф.
Стоимость вакансии	Стоимость размещения				
Индекс времени работы над вакансией	Количество времени, потраченного на закрытие одной вакансии				
Индекс принятых предложений о работе	Отношение количества принятых предложений о вакансиях к количеству приглашенных на кандидатов				
Индекс замен	Количество принятых работников к количеству уволенных				

В случае реализации предложенных мероприятий ожидается положительный прогноз. Планируется, что будут следующие положительные результаты - реализация мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала позволит улучшить движение персонала и снизить текучесть кадров.

Вопросы

Изучите материал конкретной ситуации. Используя материалы официальных сайтов, заполните таблицы и оцените эффективность управленческих решений.

6.3 Тематика рефератов по теме «Коллективные решения. Контроль и реализация управленческих решений»

- 1 Повышение эффективности управленческих решений
- 2 Особенности принятия эффективных решений в различных отраслях и сферах деятельности (по выбору студентов)
- 3 Принятие решений на основе сценарного анализа развития системы управления персоналом
- 4 Социально-психологические последствия принятия и реализации управленческих решений
- 5 Цифровой контроль реализации управленческих решений
- 6 Факторы эффективности управленческих решений
- 7 Этапы контроля кадровых решений развивающейся организации

7 Рекомендуемые источники информации

7.1 Основная учебная литература

1 Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 9-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2020. - 495 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213> (дата обращения: 11.01.2025) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

2 Гулай, Т. А. Методы оптимальных решений : учебное пособие / Т. А. Гулай, В. А. Жукова, А. Ф. Долгополова ; Ставропольский государственный аграрный университет). - Ставрополь : Секвойя, 2021. - 126 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700752> (дата обращения: 15.01.2025) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

3 Управление персоналом : учебное пособие / авт.-сост. А. И. Коломиец. - Москва : Директ-Медиа, 2022. - 176 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095> (дата обращения: 15.01.2025) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7.2 Дополнительная учебная литература

4 Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений : учебное пособие / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина ;

Ставропольский государственный аграрный университет. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. - 216 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614095> (дата обращения: 11.01.2025) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

5 Карданская, Н. Л. Управленческие решения : учебник / Н. Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2017. - 439 с. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=691527 (дата обращения: 18.03.2025) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

6 Управление персоналом : учебник / под ред.: Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2017. - 568 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682209> (дата обращения: 15.01.2025) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7 Управление персоналом : учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская ; Тюменский индустриальный университет. - Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. - 212 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения: 11.01.2025) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7.3 Официальные сайты

1 HR-портал - <https://hr-portal.ru/>

2 Группа Актон - <https://action.group/about/>

3 Официальный сайт Института народнохозяйственного прогнозирования - <http://www.ecfor.ru>

4 Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации - <https://mintrud.gov.ru> -

5 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ - <http://www.gks.ru>

6 Социальный фонд России - <https://sfr.gov.ru/>

7 Центр раскрытия корпоративной информации - <https://www.e-disclosure.ru/>