

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:
ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 10.09.2026 10:16:30

Уникальный программный ключ:

04c19ed8bfb98f3b6cb77a48669a8788b8522523



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 1	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	--------	------------------------	---------------

**Фонд оценочных средств
для промежуточной аттестации
по дисциплине**

«Разработка управленческих решений»

Направление подготовки (специальность)
38.03.03 «Управление персоналом»

Направленность (профиль)
Управление персоналом в организации

Присваиваемая квалификация (степень)
бакалавр

Форма обучения
очно-заочная

Год(ы) набора
2026

Челябинск, 2026 г.

 Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет заочного и дистанционного управления Кафедра современных образовательных технологий			
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 2	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Содержание

- 1. Паспорт фонда оценочных средств**
- 2. Перечень формируемых компетенций**
 - 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной**
- 3. Содержание оценочных средств по дисциплине**
 - 3.1. Виды оценочных средств**
 - 3.2. Содержание оценочных средств**
- 4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации**
 - 4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации (экзамена)**
 - 4.2. Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств.**
 - 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций**



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 3

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль): «Управление персоналом»

Дисциплина: Разработка управленческих решений

Семестр (семестры) изучения: для очно - з а о ч н о й формы обучения - 6 семестр

Форма промежуточной аттестации: экзамен

2. ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины «Разработка управленческих решений» направлено на формирование следующих компетенций:

Коды компетенции (по ФГОС ВО)	Содержание компетенций согласно ФГОС ВО	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Знать: - основы разработки организационно-управленческих решений. Уметь: - находить организационно-управленческие и экономические решения. Владеть: - навыками разработки алгоритмов реализации управленческих решений.



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 4

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

ОПК-1

Способен применять знания (на
промежуточном уровне)
экономической, организационной,
управленческой, социологической
и психологической теорий,
российского законодательства в
части работы с персоналом при
решении профессиональных задач

Знать:
- виды ответственности за
принимаемые решения;
- особенности принятия
управленческих решений в
условиях неопределенности и
риска.
Уметь:
- оценивать условия и
последствия управленческих
решений и действий с позиции



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 5

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

		социальной ответственности; - осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования. Владеть: - навыками применения методов оценки последствий принятия управленческих решений; - навыками оценки качества и эффективности управленческого решения в условиях неопределенности и риска.
--	--	---

3. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1. Виды оценочных средств

№ п/п	Код компетенции/ планируемые результаты обучения	Контролируемые темы, разделы	Наименование оценочного средства для текущего контроля	Наименование оценочного средства на промежуточной аттестации/№ задания
1.	УК-2 Знать: - основы разработки организационно- управленческих решений	Процесс управления и управленческие решения	тест	тест
2.	УК-2 Знать: - основы разработки организационно- управленческих решений Уметь: - находить организационно- управленческие и экономические решения	Классификация и типология управленческих решений	тест	тест
3.	УК-2 Знать: - основы разработки организационно- управленческих решений Уметь:	Участники процесса принятия решений и стили руководства	тест	тест



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 6

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	- находить организационно- управленческие и экономические решения			
4.	УК-2 Знать: - основы разработки организационно- управленческих решений Уметь: - находить организационно- управленческие и экономические решения	Факторы, влияющие на процесс принятия решений	тест	тест
5.	УК-2 Знать: - основы разработки организационно- управленческих решений Уметь: - находить организационно- управленческие и экономические решения Владеть: - навыками разработки алгоритмов реализации управленческих решений	Технологии, процедуры и этапы процесса принятия решений	тест	тест
6.	УК-2 Знать: - основы разработки организационно- управленческих решений Уметь: - находить организационно- управленческие и экономические решения	Методы разработки и принятия управленческих решений	тест	тест
7.	УК-2 Знать: - основы разработки организационно- управленческих решений	Качество и эффективность управленческих решений	тест	тест



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 7	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	--------	------------------------	---------------

8.	УК-2 Знать: - основы разработки организационно-управленческих решений Уметь: - находить организационно-управленческие и экономические решения Владеть: - навыками разработки алгоритмов реализации управленческих решений	Ответственность руководителя за результаты управленческих решений		
9.	УК-2 Знать: - основы разработки организационно-управленческих решений	Психологическая характеристика разработки управленческих решений	тест	тест
1.	ОПК-1 Знать: - виды ответственности за принимаемые решения; - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Процесс управления и управленческие решения	тест	тест
2.	ОПК-1 Знать: - виды ответственности за принимаемые решения; - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска Уметь: - оценивать условия и последствия управленческих решений и действий с позиции социальной	Классификация и типология управленческих решений	тест	тест



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 8	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	--------	------------------------	---------------

	ответственности; - осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования			
3.	ОПК-1 Знать: - виды ответственности за принимаемые решения; - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска Уметь: - оценивать условия и последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности; - осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования	Участники процесса принятия решений и стили руководства	тест	тест
4.	ОПК-1 Знать: - виды ответственности за принимаемые решения; - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска Уметь: - оценивать условия и последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности; - осуществлять распределение функций,	Факторы, влияющие на процесс принятия решений	тест	тест



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 9	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	--------	------------------------	---------------

	полномочий и ответственности на основе их делегирования			
5.	ОПК-1 Знать: - виды ответственности за принимаемые решения; - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска Уметь: - оценивать условия и последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности; - осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования Владеть: - навыками применения методов оценки последствий принятия управленческих решений; - навыками оценки качества и эффективности управленческого решения в условиях неопределенности	Технологии, процедуры и этапы процесса принятия решений	тест	тест
6.	ОПК-1 Знать: - виды ответственности за принимаемые решения; - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Методы разработки и принятия управленческих решений	тест	тест



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 10	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

	Уметь: - оценивать условия и последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности; - осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования			
7.	ОПК-1 Знать: - виды ответственности за принимаемые решения; - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Качество и эффективность управленческих решений	тест	тест
8.	ОПК-1 Знать: - виды ответственности за принимаемые решения; - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска Уметь: - оценивать условия и последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности; - осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования Владеть: - навыками применения методов оценки	Ответственность руководителя за результаты управленческих решений	тест	тест

 Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет заочного и дистанционного управления Кафедра современных образовательных технологий			
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 11	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

	последствий принятия управленческих решений; - навыками оценки качества и эффективности управленческого решения в условиях неопределенности и риска			
9.	ОПК-1 Знать: - виды ответственности за принимаемые решения; - особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Психологическая характеристика разработки управленческих решений	тест	тест

3.2. Содержание оценочных средств

Оценочные средства промежуточной аттестации представлены базой вопросов для тестирования и практических заданий.

3.2.1 База тестовых вопросов открытого типа

- 1.** *Задание открытого типа с кратким ответом*
Прочитайте текст и ответьте на вопрос («да» или «нет»).
Управленческое решение – это выбор альтернативы.
- 2.** *Задание открытого типа с кратким ответом*
Прочитайте текст и ответьте на вопрос («да» или «нет»).
Цель управленческого решения заключается в достижении поставленных перед организацией целей.
- 3.** *Задание открытого типа с кратким ответом*
Прочитайте текст и ответьте на вопрос («да» или «нет»).
Альтернативы – допустимые, но взаимоисключающие варианты решения.
- 4.** *Задание открытого типа с кратким ответом*
Прочитайте текст и ответьте на вопрос («да» или «нет»).

 Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет заочного и дистанционного управления Кафедра современных образовательных технологий			
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 12	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Управленческая проблема – это несоответствие между действительным и желаемым состоянием объекта управления.

5. *Задание открытого типа с кратким ответом*
Прочитайте текст и ответьте на вопрос («да» или «нет»).
Лицо, принимающее решение, - субъект управленческого решения.
6. *Задание открытого типа с кратким ответом*
Прочитайте текст и ответьте на вопрос («да» или «нет»).
Управленческое решение может быть принято экспертом.
7. *Задание открытого типа с кратким ответом*
Прочитайте текст и ответьте на вопрос («да» или «нет»).
На процесс принятия решений влияют личностные и ситуационные факторы.
8. *Задание открытого типа с кратким ответом*
Прочитайте текст и ответьте на вопрос («да» или «нет»).
К психологическим феноменам процесса принятия решений относят специфические особенности поведения людей.
9. *Задание открытого типа с кратким ответом*
Прочитайте текст и ответьте на вопрос («да» или «нет»).
Незапрограммированные управленческие решения носят творческий характер.
10. *Задание открытого типа с кратким ответом*
Прочитайте текст и ответьте на вопрос («да» или «нет»).
Контроль – функция, обеспечивающая достижение целей организации путем наблюдения, оценки результатов, сравнения с планами, принятия корректирующих мер.
11. *Задание открытого типа с кратким ответом*
Прочитайте текст и ответьте на вопрос («да» или «нет»).
Лицо, принимающее решение, и владелец проблемы могут совпадать либо могут быть представлены разными людьми.
12. *Задание открытого типа с кратким ответом*
Прочитайте текст и ответьте на вопрос («да» или «нет»).
При партисипативном стиле принятия решений подчиненные активно участвуют в принятии всех, в том числе стратегических, решений.

3.2.2 База тестовых вопросов закрытого типа

13. *Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа*
Отличительной особенностью экспертных решений является:



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 13

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

- а) групповой способ принятия
- б) дешевизна
- в) рекомендательный характер
- г) всё вышеперечисленное

14. Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа

Проблема в реальной практике разработки управленческого решения – это:

- а) задача, решение которой осуществляется в процессе управления
- б) противоречие, требующее своего разрешения
- в) функция управления
- г) способ оценки ситуации

15. Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа

Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом, – это:

- а) решение, основанное на суждении
- б) интуитивное решение
- в) рациональное решение
- г) профессиональное решение

16. Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа

Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный, – это:

- а) решение, основанное на суждении
- б) интуитивное решение
- в) рациональное решение
- г) профессиональное решение

17. Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа

Для принятия стратегических решений наиболее предпочтительными являются:

- а) оптимальные решения
- б) логические решения
- в) рациональные решения
- г) интуитивные решения

18. Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа

Решения, обеспечивающие максимальную степень достижения цели управления организацией, называются:



- а) оптимальными
- б) удовлетворительными
- в) допустимыми
- г) рациональными

19. Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа

Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:

- а) осторожные решения
- б) рациональные решения
- в) запрограммированные решения
- г) незапрограммированные решения

20. Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа

При каком стиле все управленческие решения передаются подчиненным в уже готовом для исполнения виде?

- а) эксплуататорско-авторитарный стиль
- б) благосклонно-авторитарный стиль
- в) консультативно-демократический стиль
- г) партисипативный стиль

21. Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа

Условия завершения цикла разработки управленческих решений:

- а) достижение проблемой приемлемого для руководителя значения
- б) достижение принятой цели
- в) выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений

22. Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа

Какой из вариантов набора входит в состав управленческих технологий?

- а) управление по целям, управление по результатам
- б) управление на базе компьютеров, управление в исключительных случаях
- в) мягкое управление, жесткое управление

23. Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа

Циклическая последовательность действий субъекта управления, направленная на разрешение проблем организации, – это:

- а) функция принятия управленческих решений

 Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет заочного и дистанционного управления Кафедра современных образовательных технологий			
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 15	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

- б) задача принятия управленческих решений
- в) процесс принятия управленческих решений
- г) методы принятия управленческих решений

24. Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа

На каком этапе принятия управленческих решений можно оценить эффективность решения?

- а) на этапе разработки
- б) на этапе реализации
- в) после того, как решение будет реализовано
- г) на любом этапе

25. Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа

Организационная эффективность при разработке управленческих решений – это:

- а) достижения цели управленческих решений при меньших затратах в результате более успешных действий персонала
- б) достижения цели управленческих решений в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников
- в) отношение рыночной стоимости управленческих решений к суммарным затратам по разработке управленческих решений

3.2.3 Задания открытого типа с кратким ответом

26. Задание открытого типа с кратким ответом – вставить термин, словосочетание, дополнить предложение

Основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческих решений: цель, ситуация, ..., решение.

27. Задание открытого типа с кратким ответом – вставить термин, словосочетание, дополнить предложение

Лицо, которое осуществляет выбор и несёт ответственность за принятые решения в соответствии со своими полномочиями, - это ...

28. Задание открытого типа с кратким ответом – вставить термин, словосочетание, дополнить предложение

Совокупность взглядов, ценностей, убеждений, интересов, с помощью

 Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет заочного и дистанционного управления Кафедра современных образовательных технологий			
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 16	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

которых должностное лицо сравнивает альтернативы и принимает решение,
- это ...

29. *Задание открытого типа с кратким ответом – вставить термин, словосочетание, дополнить предложение*

... - этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений.

30. *Задание открытого типа с кратким ответом – вставить термин, словосочетание, дополнить предложение*

.... - совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации.

3.2.4 База теоретических вопросов для экзамена

1. Понятие и основные характеристики управленческого решения.
2. Управленческие решения и их сущность.
3. Признаки управленческого решения и его структура.
4. Нормативно правовые основы принятия решений в кадровой работе
5. Участники процесса принятия управленческого решения.
6. Стили разработки и принятия управленческих решений.
7. Понятие и виды управленческих проблем.
8. Проблемная ситуация и факторы, влияющие на нее.
9. Формы разработки управленческих решений.
10. Формы реализации управленческих решений.
11. Управленческие решения и их классификация.
12. Соотношение интуиции, суждений и рациональности в управленческих решениях.
13. Удовлетворительные, допустимые и оптимальные решения в организациях. Теория ограниченной рациональности.
14. Требования к управленческим решениям и условия их достижения.
15. Взаимосвязь целей и решений в организациях.
16. Стратегические и тактические управленческие решения.
17. Личностные факторы принятия решений.
18. Ситуационные факторы принятия решений.
19. Роль информации при принятии управленческих решений.
20. Понятие и условия возникновения неопределенности и риска при принятии управленческих решений.



21. Классификация управленческих рисков и методы управления ими.
22. Управление неопределенностью при принятии управленческих решений.
23. Влияние паники на принятие управленческого решения и способы ее нейтрализации.
24. Инициативно-целевая технология разработки управленческого решения.
25. Программно-целевая технология разработки управленческого решения.
26. Регламентная технология разработки управленческого решения.
27. Основные этапы разработки управленческого решения и их краткая характеристика.
28. Определение проблемы при разработке управленческого решения.
29. Постановка цели принятия управленческого решения и критерии выбора.
30. Разработка и оценка альтернатив при разработке управленческого решения.
31. Этапы разработки управленческого решения. Реализация УР.
32. Контроль результатов при реализации управленческого решения. Виды контроля и его назначение.
33. Общий механизм принятия управленческих решений в организациях.
34. Вертикальная и горизонтальная интеграция при принятии управленческого решения.
35. Моделирование процесса принятия управленческих решений и виды применяемых моделей.
36. Классификация методов принятия управленческих решений и их краткая характеристика.
37. Активизирующие методы разработки управленческих решений.
38. Экспертные методы принятия управленческих решений. Метод Дельфи.
39. Метод мозгового штурма: условия и правила проведения. Виды мозгового штурма.
40. Методы получения экспертных оценок.
41. Качество управленческих решений. Условия и факторы, влияющие на качество управленческих решений.
42. Эффективность управленческого решения. Показатели и критерии эффективности управленческого решения.

 Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет заочного и дистанционного управления Кафедра современных образовательных технологий			
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

43. Управленческие решения и ответственность.

44. Психологические феномены принятия индивидуальных управленческих решений.

45. Психологические феномены принятия групповых управленческих решений.

3.2.5 База практических заданий

Оценка сформированности умений и владений осуществляется с помощью практических заданий

№ п/п	Формулировка задания
1.	Подберите примеры управленческих решений, основанных на интуиции, логике, рациональности.
2.	Рассмотрите предлагаемые модели. Опишите ситуации, в которых они применяются (могут быть применены). Модели: 1. Приказы не обсуждают. 2. Приказы нужно аргументировать. 3. Приказы «обкатывают» на подчиненных. 4. Руководство заинтересовано в совете подчиненных. 5. Мы вместе принимаем решения. Выберите предпочтительные для себя. Сформулируйте собственное видение целесообразного индивидуального стиля принятия решения
3.	Перечислите и охарактеризуйте наиболее значимые факторы, влияющие на принятие решений в области менеджмента
4.	Представьте себе, что Вы руководитель небольшого подразделения (отдела). В своей должности Вы работаете недавно, но Ваши подчиненные уважают Вас как профессионала, разделяют Ваши представления о целях и задачах, стоящих перед отделом, и обычно не подвергают сомнению принимаемые Вами решения. Вам необходимо распределить полученное от вышестоящего руководства задание между своими подчиненными. Это задание является для Вас и Вашего отдела новым, и Вы лично оцениваете его как сложное. Опыт и квалификация Ваших сотрудников различны, и Вы не до конца представляете себе, сталкивался ли кто-нибудь из них с подобными задачами ранее. Выполняя задание, каждый из Ваших подчиненных будет работать самостоятельно, Ваши возможности контролировать его работу будут ограничены. Какой из процессов выработки управленческих решений следует использовать в данной ситуации?
5.	Вы – руководитель отдела. У вас в подчинении 11 сотрудников, в том числе ваш заместитель. Составьте перечень задач руководителя. При этом исходите из того, что на решение четырех задач из перечисленных ниже 11 дел у вас сегодня не хватит времени. Аргументируйте свои решения.
	Перечень задач руководителя



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	Приобретение в близлежащем магазине нового справочника
	Участие в организуемом руководством в первой половине дня получасовом совещании по экспертной оценке нового проекта
	Консультация у юриста по вопросу о правомочности проекта договора с внешней организацией
	Утверждение графика летних отпусков сотрудников, который необходимо сдать сегодня
	Посещение презентации (получено приглашение)
	Разбор утренней корреспонденции, положенной секретаршей на ваш стол
	Назначенное на сегодня чествование сотрудников отдела
	Краткий отчет у вышестоящего руководства
	Уточнение заданий подчиненным
	Назначенная на сегодня заключительная беседа с ценным для отдела студентом-практикантом, желающим после завершения в этом году университета работать в отделе
	Проверка подготовленного ежеквартального отчета, крайний срок сдачи которого – конец завтрашнего дня
6.	Перечислите основные действия на этапе реализации принятого управленческого решения
7.	АО «Марком» является рекламным агентством (РА) полного цикла и занимается всеми видами работ на рекламном рынке: от разработки концепции рекламной стратегии до осуществления проекта. Основными структурными подразделениями агентства являются: • отдел по связям с общественностью — занимается организацией презентаций, пресс-конференций, корпоративных вечеринок, а также является постоянной пресс-службой для двух крупных клиентов; • креативный отдел — занимается разработкой проектных предложений для клиентов, обращающихся в РА; • отдел по продвижению товаров — в его функции входит проведение рекламных акций в магазинах, ресторанах, клубах и других общественных местах; • производственный отдел, чьи задачи — публикация пресс-релизов, печать листовок, производство рекламных плакатов, папок, сувениров, изготовление формы для промоутеров и т.п., а также определение стоимости выполняемых работ; • служба персонала, занимающаяся набором и тренингом персонала для проведения



рекламных акций.

Примерно раз в две недели в рекламное агентство поступает новое задание от клиента. Оно передается в креативный отдел, который должен разработать предложение в нескольких вариантах.

Когда начальник креативного отдела получает очередное техническое задание, он по электронной почте рассылает всем менеджерам сообщение о проведении совещания. На него также приглашают представителей PR- и производственного отделов. Всего собирается человек десять. На специальной доске маркером начальник фиксирует основные моменты поступившего от клиента задания и кратко рассказывает, что подобное агентство уже делало и какие были результаты. Затем каждый из присутствовавших высказывает свои идеи и предложения в развитие этих идей, которые также фиксируются на доске.

После этого представители производственного отдела анализируют, что из всего придуманного можно сделать (декорации, подарки, костюмы и т.п.). Таким образом, остаются 2—3 идеи, которые креативный отдел подробно описывает, а производственный отдел просчитывает и определяет их стоимость. Затем начальник PR-отдела вместе с менеджером креативного отдела представляют клиенту разработанные проекты вместе с бюджетом каждого из них, и клиент принимает окончательное решение. После этого начинается работа непосредственно над проектом.

Вопросы для анализа:

1. Какой метод разработки решения использован в данной ситуации?
2. Какие признаки позволяют сделать такой вывод?
3. Насколько эффективно его применение в описанной ситуации?
4. Какие еще методы могли быть полезными в деятельности описанной организации?

8. В бригаде (отделе) работают трое сотрудников (главных специалиста), выполняющих примерно одинаковую работу: А, В и С. За хорошую, инициативную работу руководитель решил повысить одному из них зарплату. При повышении заработной платы сотруднику А или любом ином дополнительном поощрении данного сотрудника сотрудники В и С посчитали себя несправедливо обойденными, что выражается в появлении элементов негативного отношения к руководству организации и к сотруднику А.

В то же время отсутствие поощрений сотрудников неминуемо привело бы к снижению мотивированности всех троих, поскольку в этом случае они не чувствовали бы внимания руководства и подтверждения позитивной оценки проделываемой ими работы, стимулирования стараний и успехов.

Прокомментируйте с указанием «плюсов» и «минусов» следующие три варианта решения задачи:

1. Формирование из сотрудников А, В и С единой команды, поощряемой за успехи не лично, а в целом. В этом случае все три сотрудника получают сравнительно небольшую одинаковую надбавку к зарплате.
2. Разрешение данной проблемы по-японски. Организация может поставить получение поощрения в зависимость не от результатов работы, вклада сотрудника в общее дело, а от каких-либо иных факторов (например, стажа работы), которые легко могут быть подвергнуты количественной оценке, т. е. позволяют сотрудникам провести их



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 21

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	объективное сравнение и убедиться в отсутствии проявленной к ним несправедливости. 3. Изменение порядка информирования сотрудников о вознаграждении, получаемом каждым из них.
9.	Перечислите основные принципы социальной ответственности, которые необходимо учитывать при принятии и реализации управленческих решений
10.	К какому виду по различным классификациям относится данное управленческое решение? ПОСТАНОВЛЕНИЕ В целях реализации основных положений Генерального плана развития N-ской области, одобренного постановлением правительства N-ской области, учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства, земельной реформы и охраны среды, постановляю: 1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями разработать Градостроительный кодекс N-ской области 2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ. 3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра N-ской области по строительству. Глава Правительства N-ской области
11.	Какие требования, предъявляемые к управленческому решению, не учтены? ПОСТАНОВЛЕНИЕ В целях реализации основных положений Генерального плана развития N-ской области, одобренного постановлением правительства N-ской области, учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства, земельной реформы и охраны среды, постановляю: 1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями разработать Градостроительный кодекс N-ской области 2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ. 3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра N-ской области по строительству. Глава Правительства N-ской области
12.	Обозначьте участников процесса принятия данного решения. Кто является владельцем проблемы и лицом, принимающим решение? ПОСТАНОВЛЕНИЕ В целях реализации основных положений Генерального плана развития N-ской области, одобренного постановлением правительства N-ской области, учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства, земельной реформы и охраны среды, постановляю: 1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями разработать Градостроительный кодекс N-ской области

 Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет заочного и дистанционного управления Кафедра современных образовательных технологий			
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 22	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

2.	Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ.
3.	Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра N-ской области по строительству.
	Глава Правительства N-ской области

4. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации (экзамена)

Непосредственно экзамен проводится в 2 этапа.

На первом этапе студент выполняет:

- 1) тест из 7 тестовых вопросов открытого типа с кратким ответом. Продолжительность – 15 минут. Максимальное количество баллов за выполнение задания – 21 балл
- 2) тест из 5 тестовых вопросов закрытого типа с выбором одного верного ответа. Продолжительность – 10 минут. Максимальное количество баллов за выполнение задания – 10 баллов.
- 3) тест из 3 тестовых вопросов открытого типа с кратким ответом – вставить термин. Продолжительность – 5 минут. Максимальное количество баллов за выполнение задания – 9 баллов.

На втором этапе студент решает практическое задание, выбранное случайным образом. Продолжительность – 30 минут. Максимальное количество баллов за выполнение задания – 30 баллов

Всего заданий – 17.

Максимальный балл – 100 баллов:

0-49 баллов - неудовлетворительно (оценка 2);

50-69 баллов - удовлетворительно (оценка 3);

70-90 баллов - хорошо (оценка 4);

91-100 баллов - отлично (оценка 5).

Общее время выполнения работы – 1 час 30 мин.

Особенности проведения процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

 Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет заочного и дистанционного управления Кафедра современных образовательных технологий			
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 23	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

обозначены в рабочей программе дисциплины (модуля).

4.2. Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств.

4.2.1 Критерии оценивания тестовых вопросов (задания 1-30)

№ задания	Верный ответ	Критерии
1	Да	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
2	Да	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
3	Да	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
4	Да	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
5	Да	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
6	Нет	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
7	Да	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
8	Да	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
9	Да	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
10	Да	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
11	Да	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
12	Да	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
13	в	2 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
14	б	2 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
15	а	2 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
16	б	2 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
17	в	2 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
18	а	2 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
19	г	2 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
20	а	2 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
21	б	2 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
22	а	2 б. - правильный вариант ответа



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1	стр. 24	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

		0 б. - неправильный вариант ответа
23	в	2 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
24	в	2 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
25	а	2 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
26	проблема	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
27	лицо, принимающее решение	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
28	система предпочтений	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
29	Определение альтернатив	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа
30	Качество управленческого решения	3 б. - правильный вариант ответа 0 б. - неправильный вариант ответа

дополнительные вопросы	вопросы	даст ответы на дополнительные вопросы.	
------------------------	---------	--	--

4.2.2 Критерии оценивания практического задания

№ п/п	Ответ или вариант решения
1.	Интуитивное решение: руководитель определил миссию деятельности организации, основываясь на свои ощущения и интуицию. Логическое решение: объявление о премии работникам, которые выполнили производственную программу. Рациональное решение: для исключения дублирования функций составлена матрица функциональных обязанностей



Версия документа - 1	стр. 25	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
2.	Приказы не обсуждают. «Что ж, коллеги, вот проблема. Вот решение. Вот что вам следует делать. Приступайте к работе». Начальник обладает всей полнотой власти и принимает решения единолично. Приказы приходится аргументировать. «Вот проблема. Вот решение. Вот почему я решил именно так. Теперь – за дело». Начальник по-прежнему обладает всей полнотой власти, но чувствует себя обязанным хоть как-то объяснять свои решения, не приглашая людей к обсуждению. Приказ обкатывают на подчиненных. «Вот проблема. Вот мое решение. Что <i>вы</i> о нем думаете?» Если подчиненные приведут убедительные контраргументы, начальник откажется от этого решения и через некоторое время предложит для обкатки другое. Руководитель заинтересован в совете. «Вот проблема. У меня нет готового решения. Есть кое-какие идеи, но сначала я хотел бы послушать вас». Начальник внимательно выслушивает подчиненных и в какой-то момент говорит: «Стоп. Мне нравится предложение Х. Именно так мы и поступим». Мы вместе принимаем решения. «Вот проблема. Давайте-ка вместе думать и решать». Процесс выработки общего понимания требует большего времени, искусства общения и зрелости коллектива. Полезно обозначить временные границы: «У меня только три недели. Если к тому времени мы не достигнем согласия, нам придется голосовать». В конце такой процедуры каждый, включая начальника, может с чистым сердцем заявить: «Меня выслушали. Мои аргументы поняли, и я буду от души защищать это решение».		
3.	Личностные факторы, факторы внешней и внутренней среды		
4.	Варианты: 1. Принять решение самостоятельно, исходя из той информации, которой Вы владеете. 2. Поговорить с сотрудниками об их предшествующем опыте работы, не посвящая их, однако, в суть задачи, поставленной перед отделом. Затем самостоятельно принять решение и объявить его сотрудникам. 3. Обсудить распределение работ с каждым сотрудником в отдельности, а затем самостоятельно принять решение и объявить его сотрудникам.		



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 26

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	4. На собрании отдела выслушать мнение сотрудников о способах распределения работы. Затем самостоятельно принять решение. 5. Решить вопрос распределения работ на собрании отдела, стремясь достичь согласия.	
5.	Последовательность выполнения	Краткое обоснование
	1. Разбор утренней корреспонденции, положенной секретаршей на Ваш стол	В первую очередь необходимо ознакомиться с последней информацией. Возможно, что руководство дало новые поручения
	2. Уточнение заданий подчиненным	Чтобы сотрудники не простаивали, необходимо конкретизировать их задачи
	3. Участие в организуемом руководством в первой половине дня полчасовом совещании по экспертной оценке нового проекта	Участие в экспертной оценке нового проекта является важным и не может быть делегировано
	4. Краткий отчет у вышестоящего руководства	Задание важное и срочное. К тому же его дает непосредственный начальник
	5. Утверждение графика летних отпусков сотрудников, который необходимо сдать сегодня	Вопрос затрагивает интересы сотрудников и его нельзя откладывать
	6. Назначенная на сегодня заключительная беседа с ценным для отдела студентом-практикантом, желающим после завершения в этом году университета работать в отделе	Важные кадровые вопросы решает сам руководитель. К тому же следует выполнять обещания и не подрывать свою репутацию
	7. Назначенное на сегодня чествование сотрудников отдела	Без присутствия руководителя мотивационное значение церемонии чествования резко снижается. Такое чествование обычно проводится в конце рабочего дня
6.	1. Согласовать решение с исполнителями и руководителями других организаций (или подразделений), заинтересованных в решении проблемы. 2. Утвердить принятое решение у вышестоящего руководителя (владельца проблемы). 3. Разработать план реализации решения. 4. Сформулировать задачи исполнителям, распределить полномочия, ответственность и организовать взаимодействие между ними. 5. Мотивировать исполнителей на выполнение поставленных задач. 6. Осуществлять текущий контроль процесса реализации решения.	



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 27

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

7.	Рассматривается разновидность мозгового штурма. Разделены этапы генерации и критики идей. Метод подходит для решения нестандартных задач, принятия креативных решений, что соответствует профилю деятельности организации. Возможно применение эвристических методов, метода синектики.
8.	Вариант 1. Формирование из сотрудников А, В и С единой команды, поощряемой за успехи не лично, а в целом. Несмотря на кажущуюся эффективность такого решения, на деле данный подход во многих случаях может привести к снижению личной инициативы у каждого из сотрудников, склонности к самостоятельному принятию решений и новациям, а, следовательно, и к общему снижению эффективности работы. При таком механизме поощрения сотрудник может стремиться минимизировать собственный вклад в общее дело, поскольку его поощрение непосредственно не зависит от личных достижений. Повышение личного вклада без соответствующего вознаграждения может вызвать чувство неудовлетворенности, если работник считает, что его усилия остаются незамеченными. В некоторых случаях применение командного метода с коллективным поощрением нецелесообразно из-за специфики труда каждого сотрудника, не позволяющей эффективно использовать командную организацию труда. В силу этого данный метод разрешения проблемы далеко не всегда будет эффективным, хотя его отдельные элементы могут успешно применяться в сочетании с другими способами мотивации персонала. Вариант 2. Метод разрешения данной проблемы по-японски. Организация может поставить получение поощрения в зависимость не от результатов работы, вклада сотрудника в общий успех, а от каких-либо иных факторов (например, стажа работы), которые легко могут быть подвергнуты количественной оценке. Это позволяет сотрудникам убедиться в объективности и справедливости решений о повышении зарплаты. Такой подход применяется в системе служебного продвижения, принятого во многих японских фирмах. Как показывает практика, применение данного метода действительно разрешает проблемы подобного типа. Однако необходимо отметить, что его эффективное применение возможно лишь в условиях длительного формирования «неличностной» (коллективистской) системы ценностей и стандартов, в условиях, когда фактор, избранный организацией в качестве критерия поощрений, не только легко измеряется, но и воспринимается сотрудниками как справедливый, соответствующий их стандартам восприятия. Так, в частности, применение японского подхода в условиях, скажем, США, где отношения между сотрудниками традиционно строятся на принципах индивидуализма, конкуренции и поощрения личного вклада, представляется малоэффективным, поскольку большинством сотрудников такой подход к поощрению будет восприниматься как неправильный, несправедливый и не соответствующий общим стандартам и нормам. Продвижение по служебной лестнице вне зависимости от реальных способностей и результатов труда, как правило, не используется в чистом виде, предполагает учет



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 28

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

знаний и опыта сотрудника, приобретаемых по мере увеличения его трудового стажа, а также старательности работника, его преданности компании и т. д. В противном случае это может привести к опасной для организации ситуации, когда большинство руководящих должностей в ней будет занято не наиболее компетентными и мотивированными сотрудниками, а лицами, обладающими большим стажем.

Вариант 3. Изменение порядка информирования сотрудников о вознаграждении, получаемом каждым из них.

Способ решения проблем подобного типа требует выявления главной причины трудностей при определении уровня поощрения сотрудников. Эта причина заключается не в расхождении между представлениями работника о собственном вкладе и оценкой такого вклада организацией, не в сложности объективного соотнесения уровня вкладов отдельных лиц, а в противоречивости самой ситуации, делающей невозможным для работника объективное соотнесение своего вклада с вкладом других, но позволяющей ему сравнить уровень поощрений различных сотрудников.

Теоретически такое противоречие может быть устранено лишь двумя различными способами: либо обеспечением объективности оценки работы каждого сотрудника, либо устранением возможности сопоставления величины вознаграждений. В условиях, когда первый из этих способов сложно или невозможно практически реализовать, при установлении размера и выплате заработной платы используется конфиденциальность.

Конкретным выражением такого способа вознаграждений является практика выдачи сотрудникам заработной платы в конвертах, что при условии одновременного формирования представлений о неприличности, неэтичности прямого выяснения вопросов, касающихся размера оплаты другого лица, устраняет возможность сравнения сотрудниками реального уровня оценки организацией их вкладов, что, соответственно, ликвидирует и почву для возникновения подобных конфликтов.

- 9.
1. Подотчетность: организации следует отчитываться о своем воздействии на общество, экономику и окружающую среду.
 2. Прозрачность: организации следует быть прозрачной в ее решениях и деятельности, оказывающих воздействие на общество и окружающую среду, для чего раскрывать в понятной, точной и полной форме и в разумной и достаточной степени политику, решения и деятельность, за которые она несет ответственность (включая их известное и вероятное воздействие).
 3. Этичное поведение: организации следует вести себя этично, т.е. основывать свое поведение на таких ценностях, как честность, справедливость и добросовестность (к каковым относятся забота о людях, животных и окружающей среде, а также обязательство реагировать на воздействие, которое ее деятельность и решения оказывают на интересы заинтересованных сторон).
 4. Уважение интересов заинтересованных сторон: организации следует уважать и учитывать интересы ее заинтересованных сторон (владельцев, членов коллектива, клиентов или доверителей, других частных лиц и групп) и реагировать на эти интересы.



Версия документа - 1	стр. 29	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	---------	------------------------	---------------

	5. Соблюдение верховенства закона: организации следует принять обязательность соблюдения верховенства закона, подразумевающее равенство перед законом (в т.ч. идею, что ни одно частное лицо или организация не стоит над законом и что правительство также подчиняется закону), а также справедливое применение законов и нормативных актов в соответствии с установленными процедурами. 6. Соблюдение международных норм поведения: организации надлежит соблюдать международные нормы поведения, следуя при этом принципу признания верховенства закона даже в тех случаях, когда законодательство или его применение не обеспечивает адекватных экологических или социальных ограничений, в странах, где законодательство или его применение находится в конфликте с международными нормами поведения. 7. Соблюдение прав человека: организации следует соблюдать права человека, признавать их важность и всеобщность.
10.	Управленческое решение относится к различным видам по классификациям: - в зависимости от числа разработчиков: индивидуальные; коллективные. - по функциональной направленности: планирующие; организующие; мотивирующие; координирующие; контролирующие. - в зависимости от причин появления: по предписанию; программное решение; инициативное; сезонное; ситуационное. - в зависимости от личности разработчика: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные. - в зависимости от степени формализации: хорошо структурированные, слабоструктурированные, неструктурированные.
11.	Не учтены требования: - При формулировке управленческого решения должно быть ясно как, кто и когда будет организовывать его выполнение, т.е. содержать механизм реализации. - Управленческое решение должно выражаться в реальном масштабе времени.
12.	В данной ситуации владельцем проблемы и лицом, принимающим решение, является одно и то же должностное лицо - Глава Правительства N-ской области.

25-30 баллов выставляется обучающемуся, если предложенное решение обосновано и аргументировано; студент четко следует управленческим теориям и понятиям и логично излагает свои мысли; верно определены последствия принятого решения;

16-24 баллов выставляется студенту, если он предлагает решение, но не достаточно полно его аргументирует; не по всем позициям находит обоснование; допускает не точное употребление управленческих теорий и понятий, не всегда доходчиво излагает свои мысли; не очень четко представляет последствия предложенного решения;

10-15 баллов выставляется студенту, если предложенное им решение

 Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет заочного и дистанционного управления Кафедра современных образовательных технологий			
Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 30	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

не аргументировано, не основано на известных управленческих теориях, допущены принципиальные ошибки; не обосновано принятое решение и его последствия;

0-9 балла ставится студенту, если он не способен предложить решение и объяснить его с применением управленческих категорий.

4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций

Уровни сформированности компетенций определяются следующим образом:

1. Высокий уровень сформированности компетенций соответствует оценке отлично:

- предполагает формирование компетенций на высоком уровне, готовность к самостоятельной профессиональной деятельности: формируются системные знания теории управления, необходимые для самостоятельной разработки организационно-управленческих и экономических решений, способов их реализации; умения и навыки оценки их экономических и социальных последствий, способность осмысливать их в динамике и взаимосвязи. Студент способен аргументировать собственную точку зрения по дискуссионным вопросам дисциплины, свободно решать практические задачи.

2. Средний уровень соответствует оценке хорошо:

- предполагает формирование компетенций на более высоком уровне: формируется общее понимание процесса управления, выработки и реализации управленческих решений; умение их анализировать и представление о возможных результатах организационно-управленческих решений, студент способен давать развернутые ответы на теоретические вопросы дисциплины с отдельными неточностями, решать практические задачи с отдельными затруднениями.

3. Базовый уровень соответствует оценке удовлетворительно:

- предполагает формирование компетенций на начальном уровне: формируется общее представление о теории управления, грамотное владение управленческой терминологией, умение



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет заочного и дистанционного управления
Кафедра современных образовательных технологий

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профилю «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

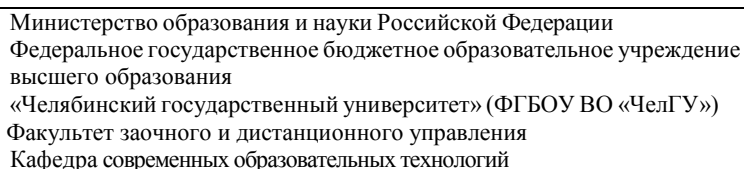
стр. 31

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

ориентироваться в методах и принципах управленческой деятельности, нахождения организационно-управленческих решений.

4. Низкий уровень соответствует оценке неудовлетворительно.



Версия документа - 1

стр. 32

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Проректор по учебной работе

утверждено 27.02.26

А.А. Саламатов

Ученым советом факультета экономики и управления

Протокол заседания № 1 от 12.02.2026

Председатель Ученого совета
факультета заочного и
дистанционного обучения

СОГЛАСОВАНО

Ш.Ш. Ягафаров

Протокол заседания № 1 от 12.02.2026

И.о. заведующий кафедрой

СОГЛАСОВАНО

Л.П.Конвисарева

Автор (составитель)

Д.А.Плетнев

Структура фондов оценочных средств соответствует приказу ректора ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от 27 сентября 2022 №573-1

