

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики и бизнеса
Кафедра Управления

О.В. Качагина

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ И
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ
по дисциплине «Принятие решений в управлении персоналом»

Учебно-методическое пособие по направлению подготовки
38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавриат)

Ульяновск

2019

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ по дисциплине «Принятие решений в управлении персоналом».

Учебно-методическое пособие по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавриат)/ Качагина О.В.: УлГУ. Институт Экономики и Бизнеса. - Ульяновск, 2019. –40 с.

Методические указания рекомендованы к введению в образовательный процесс решением Ученого Совета ИЭиБ УлГУ (протокол № 221/07 от 21.03.2019 г.).

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. Общие положения.....	5
2. Организация учебного процесса по самостоятельной работе.....	10
3. Методические рекомендации по выполнению реферата.....	11
4. Методические рекомендации по подготовке к зачету (экзамену)..	14
5. Рекомендации по отдельным темам.....	15
6. Вопросы к экзамену.....	27
7. Контрольные тесты.....	29
8. Рекомендуемая литература для самостоятельной работы обучающихся.....	39

Основная задача высшего образования заключается в формировании творческой личности бакалавра, способного к саморазвитию, самообразованию, инновационной деятельности.

Самостоятельная работа обучающегося является одной из важнейших составляющих образовательного процесса. Независимо от полученной профессии и характера работы любой начинающий специалист должен обладать фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности своего профиля, опытом творческой и исследовательской деятельности по решению новых проблем, опытом социально-оценочной деятельности. Все эти составляющие образования формируются именно в процессе самостоятельной работы обучающегося, так как предполагает максимальную индивидуализацию деятельности каждого обучающегося и может рассматриваться одновременно и как средство совершенствования творческой индивидуальности. Основным принципом организации самостоятельной работы обучающегося является комплексный подход, направленный на формирование навыков репродуктивной и творческой деятельности обучающегося в аудитории, при внеаудиторных контактах с преподавателем на консультациях и домашней подготовке. Среди основных видов самостоятельной работы обучающегося традиционно выделяют: подготовка к лекциям, семинарским и практическим занятиям, зачетам и экзаменам, презентациям и докладам; написание рефератов, выполнение лабораторных и контрольных работ, написание эссе; решение кейсов и ситуационных задач; проведение деловых игр; участие в научной работе и др.

1. Общие положения

Самостоятельная работа обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавриат), профиль «Кадровый консалтинг», по очной и заочной формам обучения по дисциплине «Принятие решений в управлении персоналом» – планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа обучающихся, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа обучающихся по направлению 38.03.03 является обязательным компонентом федерального государственного образовательного стандарта по направлению бакалавриата 38.03.03 «Управление персоналом». Отведенное для самостоятельной работы время регламентируется учебным планом.

Самостоятельная работа обучающихся предусматривает не только освоение каждой из дисциплин, но и способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Объем самостоятельной работы определяется федеральным государственным образовательным стандартом. Самостоятельная работа является обязательной для каждого студента и определяется учебным планом. Объем самостоятельной работы по данной дисциплине составляет **72 часа по очному обучению, 153 часа по заочному обучению** согласно учебному плану по направлению 38.03.03.

Формы самостоятельной работы обучающихся определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности специалистов. Они могут быть тесно связаны с теоретическими курсами и иметь учебный или учебно-исследовательский характер. Форму самостоятельной работы определяет кафедра при разработке рабочих программ учебных дисциплин. Каждая изучаемая дисциплина, согласно учебной программе, делится на ряд тематических блоков, ориентированных во времени, для каждого из которых определены все необходимые виды занятий,

задания на самостоятельную теоретическую и практическую работу, литература.

Для организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- готовность студентов к самостоятельному труду;
- мотив к получению знаний;
- наличие и доступность всего необходимого учебно-методического и справочного материала;
- консультационная помощь.

Содержание самостоятельной работы носит двусторонний характер: с одной стороны - это способ деятельности обучающихся во всех организационных формах учебных занятий и во внеаудиторное время, когда самостоятельно изучается материал, определенный содержанием учебной программы, с другой - обязательная совокупность учебных заданий, которые должен самостоятельно выполнить студент во время обучения в университете по соответствующему профилю.

Любой вид занятий, создающий условия для зарождения самостоятельной мысли, познавательной и творческой активности обучающегося связан с самостоятельной работой.

В широком смысле под самостоятельной работой понимают совокупность всей самостоятельной деятельности обучающегося как в учебной аудитории, так и вне ее, в контакте с преподавателем и в его отсутствие.

Самостоятельная работа может реализовываться:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий – на лекциях, практических и семинарских занятиях, при выполнении контрольных и лабораторных работ и др.;
- в контакте с преподавателем вне рамок аудиторных занятий – на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;

- в библиотеке, дома, в общежитии, на кафедре и других местах при выполнении обучающимся учебных и творческих заданий.

В Федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования (ФГОС ВО) на внеаудиторную работу отводится не менее половины бюджета времени обучающегося за весь период обучения. Это время полностью может быть использовано на самостоятельную работу. Кроме того, большая часть времени, отводимого на аудиторские занятия, так же включает самостоятельную работу. Таким образом, времени на самостоятельную работу в учебном процессе вполне достаточно, вопрос в том, как эффективно использовать это время.

Цель самостоятельной работы обучающегося – осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою профессиональную квалификацию.

В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы:

- аудиторная – самостоятельная работа выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию;

- внеаудиторная – самостоятельная работа выполняется обучающимся по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Содержание аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы обучающегося определяется в соответствии с рекомендуемыми видами учебных заданий, представленными в рабочей программе учебной дисциплины.

Самостоятельная работа помогает обучающимся:

1) овладеть знаниями:

- чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы и т.д.);

- составление плана текста, графическое изображение структуры текста, конспектирование текста, выписки из текста и т.д.;

- работа со справочниками и др. справочной литературой; - ознакомление с нормативными и правовыми документами;

- учебно-методическая и научно-исследовательская работа;

- использование компьютерной техники и Интернета и др.;

2) закреплять и систематизировать знания:

- работа с конспектом лекции;

- обработка текста, повторная работа над учебным материалом учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио и видеозаписей;

- подготовка плана;

- составление таблиц для систематизации учебного материала;

- подготовка ответов на контрольные вопросы;

- заполнение рабочей тетради;

- аналитическая обработка текста;

- подготовка мультимедиа презентации и докладов к выступлению на семинаре (конференции, круглом столе и т.п.);

- подготовка реферата;

- составление библиографии использованных литературных источников;

- разработка тематических кроссвордов и ребусов;

- тестирование и др.;

3) формировать умения:

- решение ситуационных задач и упражнений по образцу;

- выполнение расчетов (графические и расчетные работы);

- решение профессиональных кейсов и вариативных задач;

- подготовка к контрольным работам;

- подготовка к тестированию;

- подготовка к деловым играм;

- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности;

- опытно-экспериментальная работа;
- анализ профессиональных умений с использованием аудио- и видеотехники и др.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности и уровня умений обучающихся. Контроль результатов самостоятельной работы обучающихся должен осуществляться в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия и внеаудиторную самостоятельную работу обучающихся по дисциплине, может проходить в письменной, устной или смешанной форме. Формы самостоятельной работы обучающихся могут различаться в зависимости от цели, характера, дисциплины, объема часов, определенных учебным планом:

- подготовка к лекциям, семинарским, практическим и лабораторным занятиям;
- изучение учебных пособий;
- изучение и конспектирование хрестоматий и сборников документов;
- изучение в рамках программы курса тем и проблем, не выносимых на лекции и семинарские занятия;
- написание тематических докладов, рефератов и эссе на проблемные темы;
- аннотирование монографий или их отдельных глав, статей;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- написание контрольных и лабораторных работ;
- составление библиографии и реферирование по заданной теме.

2. Организация учебного процесса по самостоятельной работе

Самостоятельная работа при изучении дисциплины «Принятие решений в управлении персоналом» включает работу обучающихся во время аудиторных занятий, а также при подготовке к лекциям, семинарским занятиям,

зачету, научную работу обучающихся и т.п. Содержание самостоятельной работы обучающихся направлено на расширение и углубление знаний по курсу, а также на усвоение междисциплинарных связей.

Самостоятельная работа обучающихся при изучении данного курса предполагает решение конкретных ситуаций, тестов, проведение деловых и ролевых игр, написание рефератов, поиск и анализ необходимой информации, осуществляется в соответствии с распределением часов по темам.

Выполнение заданий имеет целью научить обучающихся пользоваться полученными теоретическими знаниями, закрепить навыки работы с лекционным материалом и литературой, помочь глубже усвоить изученный материал.

Прежде чем приступить к решению задания, необходимо внимательно его прочитать, уяснить смысл поставленных вопросов, определить область применения теоретического материала. После этого следует найти необходимые источники, разобраться в их содержании и дать обоснованный ответ. Ответы должны быть максимально полными и содержать ссылки на конкретную литературу. Цель предлагаемых заданий – аналитическая работа с теоретическим материалом, подразумевающая использования технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте, а также творческий подход к применению знаний.

3. Методические рекомендации по выполнению реферата

В рамках самостоятельной работы предлагается написать реферат, представляющий собой самостоятельное учебно-научное исследование по определенной проблематике.

Реферат представляет собой обобщенную запись идей (концепций, точек зрения) на основе самостоятельного изучения и анализа различных или рекомендованных источников и предложение авторских (оригинальных) выводов.

Чтобы изложить свое собственное мнение по определенной проблеме, требуется: во-первых, хорошо знать материал, а, во-вторых, быть готовым грамотно передать его содержание в письменной форме, сделать логичные выводы. Рефераты чаще пишут по предметной дисциплине, предполагая вести коллегиальное обсуждение (дискуссия, круглый стол и т.п.) более широкой проблемы. Участники такой дискуссии, как правило, готовят несколько рефератов.

Реферат может быть подготовлен по заданной теме на основе нескольких источников: монографической литературы, научных статей, учебной и справочной литературы. В реферате должны присутствовать характерные поисковые признаки: раскрытие содержания основных концепций, цитирование мнений некоторых специалистов по данной проблеме, текстовые дополнения в сносках или оформление специального словаря в приложении и т.п. При написании текста реферата документированные фрагменты сопровождаются логическими авторскими связками.

Обучающемуся предоставляется право самостоятельно выбрать тему реферата из списка, рекомендованного в рабочей программе. При определении темы учитывается ее актуальность, научная разработанность, наличие базы источников, а также опыт практической деятельности, начальные знания студента и его личный интерес к выбору проблемы. После выбора темы составляется список изданной по теме (проблеме) литературы, опубликованных статей, необходимых справочных источников. Обязательно следует уточнить перечень нормативных правовых актов органов государственной власти и управления (если они используются), других документов для анализа.

План реферата имеет внутреннее единство, строгую логику изложения, смысловую завершенность раскрываемой проблемы (темы). Реферат состоит из краткого введения, двух-трех пунктов основной части, заключения и списка использованных источников. Во введении (1-1,5 страницы) раскрывается

актуальность темы (проблемы), сопоставляются основные точки зрения, показываются цель и задачи производимого в реферате анализа. В основной части формулируются ключевые понятия и положения, вытекающие из анализа теоретических источников (точек зрения, моделей, концепций), документальных источников и материалов практики, экспертных оценок по вопросам исследуемой проблемы, а также результатов эмпирических исследований. При написании реферата (как и остальных письменных работ) обязательно наличие ссылок (сносок) на использованные источники. Причем требуется выдерживать единообразие ссылок (сносок) при оформлении. Образцы оформления ссылок представлены в приложениях методических рекомендаций.

Реферат носит исследовательский характер, содержит результаты творческого поиска автора. В заключении (1 – 2 страницы) подводятся главные итоги авторского исследования в соответствии с выдвинутой целью и задачами реферата, делаются обобщенные выводы или даются рекомендации практического и исследовательского характера по разрешению изученной проблемы.

Объем реферата, как правило, не должен превышать 15-20 страниц машинописного (компьютерного) текста при требуемом интервале. Реферат имеет титульный лист. После титульного листа печатается план реферата. Каждый раздел реферата начинается с названия. Оформляется справочно-библиографическое описание литературы и других источников.

Примерные темы рефератов:

1. Сущности, структура и составляющие профессионального кадрового решения.
2. Типы управленческих решений при контроле качества изделий.
3. Типология решений при управлении персоналом организации и основные подходы к их классификации.
4. Демократизация процессов разработки управленческих решений.
5. Процесс принятия и реализации управленческих решений в

предпринимательских структурах

6. Алгоритм процесса принятия управленческих решений и роль менеджмента в успешности этого процесса
7. Механизм разработки и реализации эффективных кадровых решений
8. Использование баз данных для разработки УР на предприятии.
9. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческого решения.
10. Жизненный цикл управленческого решения.
11. Влияние персонал-менеджмента на рациональные управленческие решения
12. Методы анализа альтернатив при разработке предпринимательских решений.
13. Системы приоритетов потребностей и интересов общества при разработке УР.
14. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения.
15. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях.
16. Ответственность и обязанность – неотъемлемый атрибут управленческой деятельности.
17. Социальная и экологическая ответственность руководителя в процессе разработки и реализации управленческого решения.
18. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений.
19. Интеллектуальная деятельность при разработке управленческих решений.

4. Методические рекомендации по подготовке к экзамену (зачету).

Обучающиеся сдают зачеты (экзамены) в конце теоретического обучения. Подготовка к сессии, сдача зачетов (дифференцированных зачетов) и экзаменов также является самостоятельной работой обучающегося. Основное в подготовке к сессии – повторение всего учебного материала

дисциплины, по которому необходимо сдавать зачет или экзамен. К зачету (экзамену) допускается обучающийся, выполнивший в полном объеме задания, предусмотренные в рабочей программе дисциплины. В случае пропуска каких-либо видов учебных занятий по уважительным или неуважительным причинам обучающийся самостоятельно выполняет и сдает на проверку в письменном виде общие или индивидуальные задания, определяемые преподавателем. Зачет (экзамен) по теоретическому курсу проходит в устной или письменной форме (определяется преподавателем) на основе перечня вопросов, которые отражают содержание действующей рабочей программы учебной дисциплины. Обучающимся рекомендуется:

- готовиться к зачету (экзамену) в группе (два-три человека);
- внимательно прочитать вопросы к зачету (экзамену);
- составить план ответа на каждый вопрос, выделив ключевые моменты– материала;
- изучив несколько вопросов, обсудить их с однокурсниками.
- Ответ должен быть аргументированным.

Результаты сдачи зачетов оцениваются отметкой «зачтено» или «незачтено». Результаты сдачи экзаменов оцениваются отметкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

5. Рекомендации по отдельным темам

Тема 1. Сущность и роль решений в процессе управления

Вопросы для обсуждения:

1. Исторические аспекты развития теории принятия решений
2. Сущность и характеристика решения
3. Сущность и характеристика управленческого решения
4. Специфика управленческого решения
5. Аспекты управленческого решения
6. Типология управленческого решения

Задания:

1. Составить таблицу по типологии управленческих решений:

Классификационный признак	Тип управленческого решения	Пример решения
Степень повторяемости проблемы	Типичные нетрадиционные	Типичное: анализ результатов периодической работы преподавателей в ЭИОС Нетрадиционное: разработка перечня мер социальной поддержки преподавателя в период сложной ситуации

Тема 2. Процесс разработки и реализации управленческих решений

Этапы и основные операции процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Логическая схема деятельности менеджера в процессе разработки и реализации управленческого решения. Стадии разработки, принятия и реализации управленческих решений. Индивидуальное и коллегиальное принятие решений. Необходимость согласования решений. Причины и последствия несогласованности.

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика этапов процесса подготовки. Принятия и реализации управленческих решений
2. Деятельность менеджера в процессе разработки и реализации управленческого решения
3. Специфика индивидуальных и коллективных управленческих решений
4. Технологии и требования преодоления несогласованности управленческих решений
5. Причины несогласованности управленческих решений в организации

Задания:

12. Составить алгоритм разработки и принятия управленческого решения
Из 18 действий, обозначенных в списке, нужно составить алгоритм принятия решения в управлении персоналом. Для этого необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18, объединяя, группируя их в стадии процесса подготовки, принятия и реализации управленческого решения. Полученные результаты работы занести в таблицу:

№	действия	Результат индивидуальной работы	Результат групповой работы	Стадия
1	Структуризация проблемы			
2	Документальное оформление задач			
3	Определение разрешимости проблемы			
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме			
6	Оформление решения			
7	Разработка вариантов решения проблемы			
8	Определение существования проблемы			
9	Оценка новизны проблемы			
10	Контроль выполнения решения			
11	Выбор решения			
12	Оценка вариантов решения			
13	Координация действий исполнителей решения			
14	Постановка задач исполнителям			
15	Выбор критерия оценки вариантов решения			
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17	Формулирование проблемы			
18	Определение причины возникновения проблемы			

Тема 3. Методологические основы подготовки и реализации решений при управлении персоналом

Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации управленческого решения (кадрового решения, решения при управлении персоналом) (ПРУР). Элементы диалектического метода как базы системного подхода при ПРУР. Проблема принятия решения при управлении персоналом организации. Целевая ориентация управленческих решений. Цели как основы технологий ПРУР. Построение дерева целей при подготовке и

реализации решений при управлении персоналом. Подготовка (разработка), принятие (выбор) и реализация (осуществление) решения при управлении персоналом. Технологии социального управления. Управленческая технология как важнейший элемент функционирования организации и управления персоналом. Стандартная информационная модель. Особенности технологического подхода при ПРУР. Технологии и методы подготовки, принятия и реализации решений при управлении персоналом.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность целевой ориентации управленческих решений
2. Характеристика инициативно-целевой технологии
3. Характеристика программно-целевой технологии
4. Характеристика регламентной целевой технологии
5. Характеристики процессорных технологий
6. Системный подход при подготовке и реализации управленческого решения (кадрового решения, решения при управлении персоналом)
7. Проблемы принятия решения при управлении персоналом организации.

Задания:

2. Устные сообщения обучающихся о специфике принятия управленческих решений в управлении персоналом с применением многообразия целевых и процессорных технологий.

Тема 4. Методы разработки управленческих решений

Классификация методов разработки и принятия решений. Методы решения структурированных проблем – методы моделирования (исследования операций). Модели теории игр, их возможности в практике управления. Модели линейного программирования. Статистические модели.

Назначение экспертных методов разработки управленческих решений. Область их применения. Процедура экспертизы. Основные методы экспертных оценок, их специфика. Способы оценки качества экспертов. Экспертные измерения. Методы получения количественных и качественных

экспертных оценок. Метод комиссий. Метод «мозгового штурма», его достоинства. Особенности метода «Дельфи». Метод разработки сценариев, его использование для прогнозирования развития ситуации. Компьютерные системы поддержки принятия решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика разнообразия методов разработки управленческих решений
2. Моделирование в процессе разработки управленческих решений
3. Статистические методы и их роль в процессе сбора и обработки информации для принятия и реализации управленческих решений
4. Сущность экспертных методов и особенности их применения в процессе разработки управленческих решений
5. Характеристика методов психологической активизации и их особенности применения в процессе разработки управленческих решений
6. Метод сценариев и его роль в управленческом процессе разработки и реализации управленческого решения.

Задания:

8. Решение ситуационных расчетных задач с применением метода моделирования и линейного программирования.
9. Деловая игра «Мозговая атака в решении проблем управления» для закрепления навыков совокупного использования многообразия методов управления.
10. Кейс-стади «Разработка и принятие управленческих решений на основе экспертных методов» с представлением конкретного специфического объекта исследования.
11. Решение ситуационных расчетных задач с применением метода «Дерево решение».

Тема 5. Анализ альтернатив решений при управлении персоналом

Модели подготовки решения при управлении персоналом. Формирование нового решения при управлении персоналом. Понятие модели.

Моделирование в процессе принятия решений при управлении персоналом.
Методы научного исследования организационных систем управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Формирование нового решения при управлении персоналом.
2. Понятие модели.
3. Моделирование в процессе принятия решений при управлении персоналом.
4. Методы научного исследования организационных систем управления.

Задания:

3. Выработка альтернатив и анализ возможных действий

Вы взяли в аренду площадь под ресторан в новом торговом центре быстрорастущего Западного микрорайона г. Ульяновска. Ранее вы были хозяином и работали в небольшой закусочной в центре на ул. К.Маркса. После продажи закусочной у вас оказалось 250 тыс. руб. и вы полагали, что этого может хватить для начала нового дела. Новый торговый центр, где вы планировали разместить ресторан, быстро достраивался, и вы решили взглянуть еще раз на ход работ. Однако при осмотре центра вместе с его будущим управляющим выяснилось, что рядом с вашим рестораном будет находиться не только супермаркет, но и закусочный бар, часы работы которого будут соответствовать времени работы магазина. Управляющий сказал вам, что бар рассчитан на 15 человек, обслуживаемых по методу «быстро».

Сидячих мест не предусматривается, и посетители будут либо стоять, либо устраиваться на скамейках на улице. Вы несколько расстроены. Вы надеялись, что ваш ресторан будет единственным заведением такого рода в центре и предполагали продавать закуски, легкие завтраки перед рестораном, позаботившись о настоящем «ресторанном» обслуживании внутри, в отдельном зале. Теперь же бар в супермаркете (магазине) может переманить к себе служащих центра и посетителей. Бар в магазине имеет перед вашим рестораном преимущество. Создавая удобство для посетителей центра, покупателей магазина, он может даже не покрывать все накладные расходы. Торговля в крупном магазине все окупит. В баре достаточно установить цены,

покрывающие прямые издержки. Вы же разоритесь, поступив также. Возвратившись к своим планам, вы просмотрели свои записи. Там было записано: центр находится в новом, строящемся районе, на окраине города. Население микрорайона составляет около 20 000 человек, в основном это люди с невысоким уровнем дохода. Торговый центр включает три магазина, большой супермаркет, аптеку, книжный киоск. Непосредственно к торговому центру примыкает небольшое здание. Там располагаются конторы двух фирм, занимавшихся торгово-закупочной деятельностью и консалтингом, с числом работающих 40—50 человек. По слухам, в этом же здании предполагалось выделить место для филиала страховой компании «Ресо» и небольшой фирмы, принадлежащей большой компании, занимающейся экспортом нефти и продуктов ее переработки. Это могло увеличить количество потенциальных покупателей еще человек на 20—30. В нескольких кварталах от торгового центра недавно открылся новый корпус Ульяновского государственного университета, где обучаются около 1500—2000 студентов. Кроме того, управляющий торговым центром стремился организовать ассоциации предприятий торговли и обслуживания микрорайона.

Директора и руководители, владельцы и собственники предприятий, поддерживавшие эту идею, произвели на вас сильное впечатление. Особенно приятно было то, что неофициально была выдвинута идея о возможности раз в два-три месяца проводить в вашем ресторане обед для членов ассоциации. На обдумывание ситуации у вас оставался день или два. На совещании со своими сотрудниками вы получили несколько предложений, советов. Прежде всего посоветовали сделать один большой ресторанный зал, кухню, складские помещения расположить у задней стенки и обслуживать их через дверь, выходящую к внешней стене центра. Если идти по другому пути, то нужно сделать открытую кухню в центре помещения, но оставить достаточно места с одной стороны, чтобы люди могли спокойно проходить в глубь ресторана. При этом будет создаваться впечатление, что в ресторане два зала, так как

помещение ресторана примыкает к одному из входов в центр, оно имеет две двери, одна из которых используется только тогда, когда сам центр закрыт.

Еще один совет состоял в том, чтобы определенным образом оформить интерьер ресторана. Приобрести, например, для ресторана прилавки и табуреты. Такой интерьер устроит посетителей, которые хотят быстро перекусить, особенно студентов. Вместе с тем это противоречит высококлассному ресторанному обслуживанию, потому что создает суету, шум и впечатление какой-то спешки в приготовлении пищи вместо высокого качества и даже изысканности блюд.

Вопросы для обсуждения ситуации

Каковы возможные варианты управленческих решений? Сформулируйте их.

Какова для каждого из них существенно значимая информация?

Отберите ее.

Отсутствие какой информации мешает снизить риск до приемлемого минимума? Просчитайте это.

Прикиньте, где и как быстро вы можете достать эту информацию?

Продумайте возможные последствия приблизительности той или иной информации. Каково будет принятое вами решение?

Каковы интуитивные моменты, которые оказали влияние на вас в момент принятия такого решения? Опишите их.

Тема 6. Контроль и ответственность руководителя за решение при управлении персоналом

Контроль реализации решения при управлении персоналом. Виды контроля. Сущность и виды ответственности. Регламентное управление персоналом. Разделение ответственности при реализации решения в процессе управления персоналом организации. Нравственная ответственность руководителя за принятое решение.

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика модели реализации решения

2. Подходы к мотивации исполнителей в процессе выполнения решений
3. Подходы к контролю исполнения принимаемых решений
4. Системный подход к контролю реализации решений
5. Характеристика видов контроля
6. Различия систем контроля управленческих решений
7. Ответственность при реализации системы контроля управленческих решений

Задания:

4. Ролевая игра «Ответственность при разработке и реализации управленческого решения».
5. Обзор материалов социологических исследований.

Сформулируйте несколько (не менее 5-ти) актуальных тем исследования, посвящённых оценке качества и эффективности управленческих решений/деятельности субъектов управления. (Используя научные статьи)

Тема 7. Особенности разработки решений при управлении персоналом в условиях неопределенности

Определения понятий «неопределенность» и «риск». Виды неопределенности и причины ее возникновения. Информационная база решений и ее влияние на неопределенность. Исследование информационной структуры решений, принимаемых в экстремальных ситуациях при управлении персоналом организации. Природа риска и его разновидности при управлении персоналом организации. Управление рисками в организации. Воздействие факторов внешней среды на функционирование организации и деятельность персонала. Элементы внутренней среды организации. Анализ внешней среды и ее влияние на процесс ПРУР. Классификация ситуаций и проблем при управлении персоналом. Прогнозирование состояния внешней среды. Условия неопределенности и риска при разработке решения при управлении персоналом. Анализ и оценка последствий риска. Меры по снижению возможного риска.

Вопросы для обсуждения:

1. Соотношение понятие риск и неопределенность
2. Влияние характеристик и объема информации на уровень неопределенности при разработке и реализации управленческих решений
3. Понятие и характеристика источников неопределенности при разработке управленческих решений
4. Понятие, сущность и классификация рисков при разработке и реализации управленческих решений
5. Количественные подходы к анализу степени риска при разработке и реализации управленческого решения
6. Эвристические методы при разработке управленческих решений в условиях неопределенности и риска
7. Характеристика методов управления рисками

Задания:

6. Деловая игра «Определение степени риска при принятии управленческого решения» и закрепление знаний об экономико-математических методах обоснования риска при принятии управленческого решения.
7. Обзор материалов социологических исследований.

Сформулируйте несколько (не менее 5-ти) актуальных тем исследования, посвящённых оценке качества и эффективности управленческих решений/деятельности субъектов управления. (Используя научные статьи)

Тема 8. Качество и эффективность решений при управлении персоналом

Свойства качественных решений при управлении персоналом организации. Условия и факторы качества решений. Организационно-психологические предпосылки качества решений при управлении персоналом. Понятие экономичности, эффективности и результативности решений при управлении персоналом. Подходы к оценке эффективности решений при управлении персоналом. Виды эффективности. Матрица эффективности управленческих решений. Супероптимальные решения при управлении персоналом.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность эффективности управленческого решения
2. Характеристика видов эффективности управленческого решения
3. Характеристика зависимости эффективности решения от качества
4. Подходы к оценке эффективности управленческого решения
5. Характеристика количественной оценки эффективности управленческого решения
6. Характеристика качественной оценки эффективности управленческого решения

Задания:

13. Блиц игра по проверке и закреплению знаний и разнообразию возможностей оценки и обеспечения эффективности управленческих решений. Решение ситуационных расчетных задач с применением экономико-математических методов обоснования и оценки эффективности управленческих решений.

14. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы. «Выбор формы разработки и реализации управленческого решения».

Директор магазина «Одевайся!» желает установить для персонала субботу и воскресенье рабочими днями, а выходные дни сделать плавающими. В воскресные дни, по его сведениям, больше покупателей ходит по магазинам.

Вопрос: Какие формы разработки и реализации управленческого решения лучше выбрать?

15. Обзор материалов социологических исследований.

Сформулируйте несколько (не менее 5-ти) актуальных тем исследования, посвящённых оценке качества и эффективности управленческих решений/деятельности субъектов управления. (Используя научные статьи)

Тема 9. Организационные и социально-психологические основы принятия и разработки решений при управлении персоналом

Структуризация процессов подготовки, принятия и реализации решений при управлении персоналом организации. Модели принятия решений при управлении персоналом организации. Методики прогнозирования проблем и решений при управлении персоналом. Процесс подготовки, принятия и реализации решения при управлении персоналом организации. Этапы подготовки решения при управлении персоналом. Алгоритмы принятия решений при управлении персоналом. Критерии выбора решения при управлении персоналом. Стадии реализации решения при управлении персоналом. Понятие управленческой проблемы. Модель проблемной ситуации. Альтернативные варианты управленческих решений. Контроль реализации решения при управлении персоналом. Роль человеческого фактора в процессе подготовки решений при управлении персоналом. Влияние личностных характеристик руководителя и исполнителей на процесс ПРУР. Проблемы достижения социально-психологической согласованности при ПРУР. Управленческие решения в коллективе. Психологические и этические основы ПРУР.

Вопросы для обсуждения:

1. Человеческий фактор и его роль в процессе разработки управленческих решений
2. Характеристика стилей принятия управленческих решений
3. Влияние личных качеств человека на процесс разработки и реализации управленческих решений
4. Влияние личных качеств человека на команду разработки и реализации управленческих решений
5. Влияние темперамента руководителя и исполнителей на процесс разработки и реализации управленческих решений
6. Авторитет личности при разработке и реализации управленческих решений в сложных условиях
7. Социально-психологические и этические основы подготовки управленческих решений.

8. Приемы достижения социально-психологической согласованности при процессе разработки управленческих решений.
9. Влияние паники на подготовку и реализацию управленческого решения.

Задания:

16. Ролевая игра для закрепления знаний по вопросу «Социально-психологические особенности принятия и реализации решения в «проблемном» коллективе: выявление путей устранения преград и факторов, снижающих качество управленческого решения».

17. Обзор материалов социологических исследований.

Сформулируйте несколько (не менее 5-ти) актуальных тем исследования, посвящённых оценке качества и эффективности управленческих решений/деятельности субъектов управления. (Используя научные статьи)

6. Вопросы к экзамену

1. Понятие и сущность решения
2. Понятие и сущность управленческого решения
3. Специфика управленческого решения
4. Информационный, организационный, психологический и юридический аспекты управленческого решения
5. Типология решений при управлении персоналом организации и основные подходы к их классификации.
6. Понятие и сущность качества управленческих решений
7. Основные условия, влияющие на качество управленческих решений.
8. Основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
9. Этапы и основные операции процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
10. Характеристика целевых технологий разработки управленческих решений.
11. Характеристика процессорных технологий разработки управленческих решений.

12. Классификация методов разработки и принятия решений.
13. Назначение экспертных методов разработки управленческих решений.
14. Метод «мозгового штурма», метод «Дельфи».
15. Метод разработки сценариев, его использование для прогнозирования развития ситуации.
16. Методы разработки решений при неопределенности ситуации.
17. Метод комиссий.
18. Понятие эффективности управленческого решения. Зависимость эффективности решения от его качества.
19. Существенные условия и факторы качества решений при управлении персоналом организации.
20. Эффективность решений при управлении персоналом организации и ее составляющие.
21. Источники неопределенности при разработке управленческих решений.
22. Характеристика риска при разработке управленческих решений.
23. Организация исполнения решений.
24. Система контроля решений и ее основные элементы.
25. Виды контроля управленческого решения и их особенности.
26. Необходимость и особенности контроля в процессе подготовки и реализации решения при управлении персоналом.
27. Виды ответственности руководителя и исполнителя за результаты решений при управлении персоналом.
28. Социально-психологические основы подготовки решений при управлении персоналом организации.
29. Этические основы подготовки решений при управлении персоналом организации.
30. Роль человеческого фактора в процессе подготовки и реализации решений при управлении персоналом.
31. Влияние личных качеств на процесс разработки и принятия управленческих решений.

32. Методы улучшения взаимодействия при процессе разработки управленческого решения.
33. Потребности принятия решений при управлении персоналом организации.
34. Кадровое решение как разновидность управленческого решения.
35. Управление персоналом как форма социального управления.
36. Понятие оптимальности и оптимального решения при управлении персоналом.
37. Особенности принятия решения при управлении персоналом в условиях неопределенности и риска.
38. Сущность основных статистических методов подготовки решений при управлении персоналом.
39. Сущность и виды активизирующих методов разработки решений при управлении персоналом.
40. Формирование нового решения при управлении персоналом.
41. Моделирование в процессе принятия решений при управлении персоналом.

7. Контрольные тесты:

1. Определите соотношение представленных понятий по их внутреннему содержанию:

- А. понятие «решение» (Р) идентично понятию «управленческое решение» (УР),
- Б. понятие Р шире понятия УР,
- В. понятие УР шире понятия Р,
- Г. понятия Р и УР синонимичны.

2. Решение как действие может выражать в:

- А. бездействию, выборе из альтернативы, разработке нового действия,
- Б. бездействию, выборе из предложенных вариантов, разработке нового действия,
- В. бездействию, выборе из предложенных вариантов, разработке плана действия,

Г. отклонении от действия, выборе из альтернативы, разработке плана действия.

3. При раскрытии понятия «решение» назначение такого его элемента как «волевой фактор» состоит в:

А. моделировании дальнейших действий, предполагающем упрощение решения для оценки последствий решения,

Б. определении одного варианта из имеющихся альтернатив,

В. отражении всех проблем в процессе принятия управленческих решений,

Г. увязке целей и средств действия для реализации решения.

4. При раскрытии понятия «решение» назначение такого его элемента как «мысленное совершение действия» предполагает:

А. моделирование дальнейших действий, предполагающее упрощение решения для оценки последствий решения,

Б. определение одного варианта из имеющихся альтернатив,

В. отражение всех проблем в процессе принятия управленческих решений,

Г. увязку целей и средств действия для реализации решения.

5. В связи с непредсказуемостью результатов принятых в системе решений и длительности их негативного воздействия особое значение профессионализм специалиста имеет в:

А. биологической системе принятия решений,

Б. социальной системе принятия решений,

В. технической системе принятия решений,

Г. экономической системе принятия решений.

6. Человек как личность с высоким темпом изменения сознания и разнообразием реакции на ситуации является элементом следующей системы принятия решений:

А. биологической системы принятия решений,

Б. социальной системы принятия решений,

В. технической системы принятия решений,

Г. экономической системы принятия решений.

7. Разработка нормативно-правовых актов, регулирующих правила жизнедеятельности общества, является компонентом:

- А. биологической системы принятия решений,
- Б. социальной системы принятия решений,
- В. технической системы принятия решений,
- Г. экономической системы принятия решений.

8. Необходимость координирования и контроля управленческих решений отражает:

- А. экономическую сущность управленческого решения,
- Б. организационную сущность управленческого решения,
- В. социальную сущность управленческого решения,
- Г. правовую сущность управленческого решения.

9. Обеспечение персонала необходимыми информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации управленческого решения отражает:

- А. техническая сущность управленческого решения,
- Б. организационная сущность управленческого решения,
- В. социальная сущность управленческого решения,
- Г. правовая сущность управленческого решения

10. Отражение реальной стоимости управленческого решения определяет:

- А. экономическая сущность управленческого решения,
- Б. организационная сущность управленческого решения,
- В. социальная сущность управленческого решения,
- Г. правовая сущность управленческого решения.

11. Необходимость учета сложившейся организационной культуры при разработке управленческого решения отражает:

- А. экономическая сущность управленческого решения,
- Б. организационная сущность управленческого решения,
- В. социальная сущность управленческого решения,

Г. правовая сущность управленческого решения.

12. Набор приемов для выбора и точного соблюдения правил и инструкций при подготовке и реализации управленческих решений это:

А. алгоритмические методы разработки управленческих решений,

Б. аналитические методы разработки управленческих решений,

В. статистические методы разработки управленческих решений,

Г. методы оптимизации управленческих решений.

13. Сбор, обработка и анализ информации о прошлом опыте при разработке управленческих решений лежит в основе:

А. алгоритмических методов разработки управленческих решений,

Б. аналитических методов разработки управленческих решений,

В. статистических методов разработки управленческих решений,

Г. методов оптимизации управленческих решений.

14. Рассчитать лучший вариант программы действий управленческого решения по выбранному критерию позволяет:

А. алгоритмический метод разработки управленческих решений,

Б. аналитический метод разработки управленческих решений,

В. статистический метод разработки управленческих решений,

Г. метод оптимизации управленческих решений.

15. Выбрать лучшее решение из набора альтернатив на основе компромисса признаков, достигнутых между заинтересованными сторонами, позволяет:

А. алгоритмический метод разработки управленческих решений,

Б. аналитический метод разработки управленческих решений,

В. статистический метод разработки управленческих решений,

Г. матричный метод разработки управленческих решений.

16. Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения:

А. удовлетворяющих конкретного потребителя, обеспечивающих реальность его реализации,

Б. удовлетворяющих конкретного потребителя, обеспечивающих минимизацию затрат на его реализацию,

В. обеспечивающих реальность его реализации и имеющих экономическое обоснование,

Г. обеспечивающих выполнение поставленных целей.

17. Степень соответствия рекомендаций по обоснованию целей и путей ее достижения той реальной проблеме, которая является предметом решения – это:

А. сущность управленческого решения,

Б. анализ управленческого решения,

В. результат управленческого решения,

Г. качество управленческого решения.

18. Для разработки качественного управленческого решения в процессе его принятия необходимо обеспечивать:

А. условия качества управленческого решения,

Б. факторы качества управленческого решения,

В. параметры качества управленческого решения,

Г. характеристики качества управленческого решения.

19. Принятие решения в условиях полной неопределенности по критерию минимакса соответствует:

А. логике альтруиста, готовому отдать свои доходы,

Б. логике оптимиста, максимизирующего свой выигрыш,

В. логике пессимиста, минимизирующего свой риск,

Г. логике реалиста, учитывающего как прямые потери, так и неполученную прибыль.

20. Метод, призванный приобщить человека к коллективному мышлению под контролем высококвалифицированного специалиста с использованием информационных технологий, это метод:

А. конференции идей,

Б. мозгового штурма,

- В. наставничества,
- Г. теоретико-игровой.

21. Наставник это:

- А. специалист, который может передать опыт, знания и методику, имеет склонность к самообразованию и повышению мастерства,
- Б. специалист, который знаком с передовым опытом и методологией решения проблем, накопил практические навыки решения различных задач управления,
- В. специалист, уполномоченный передавать свои знания, опыт и навыки на основе приказа руководства,
- Г. специалист, имеющий большую практику работы с предприятиями в различных отраслях.

22. Внешний консультант это:

- А. специалист, который может передать опыт, знания и методику, имеет склонность к самообразованию и повышению мастерства,
- Б. специалист, который знаком с передовым опытом и методологией решения проблем, накопил практические навыки решения различных задач управления,
- В. специалист, уполномоченный передавать свои знания, опыт и навыки на основе приказа руководства,
- Г. специалист, имеющий большую практику работы с предприятиями в различных отраслях.

23. Если задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена известными математическими методами, то применяется:

- А. метод наставничества,
- Б. метод консультанта,
- В. теоретико-игровой метод,
- Г. метод экспертных оценок.

24. Эксперты, связанные с предметом экспертизы прямо или косвенно, это эксперты:

- А. независимые,

- Б. зависимые,
- В. лично заинтересованные,
- Г. диссиденты.

25. Определение набора прогнозов по каждому рассматриваемому варианту управленческого решения, а также их последствия, составляют основу осуществления:

- А. метода сценария,
- Б. метода дерева решения,
- В. теоретико-игрового метода,
- Г. экспертного метода.

26. На каком этапе процесса разработки управленческого решения формируются подходы и выбираются методики для определения предпочтительных альтернативных вариантов решения:

- А. анализ ситуации.
- Б. получение информации о ситуации,
- В. разработка сценария развития ситуации,
- Г. разработка оценочной системы для анализа ситуации.

27. Выделение ключевых проблем, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении, осуществляется на следующем этапе процесса разработки управленческого решения:

- А. анализ ситуации,
- Б. диагностика ситуации,
- В. прогноз развития ситуации,
- Г. получение информации о ситуации.

28. Предварительный анализ с целью отсева заведомо нежизнеспособных, конкурентоспособных вариантов, заведомо уступающих другим вариантам, осуществляется на следующем этапе процесса разработки управленческого решения:

- А. диагностика ситуации,

- Б. прогноз развития ситуации,
- В. отбор основных вариантов управленческого воздействия,
- Г. генерирование альтернативных вариантов решения.

29. При формировании цели управленческого решения следует соблюдать основные четыре её признака:

- А. желательность, необходимость, возможность, приемлемость,
- Б. желательность, обязательность, возможность, доступность,
- В. желательность, обязательность, возможность, приемлемость,
- Г. требовательность, необходимость, возможность, приемлемость.

30. Выявление фактического состояния дел по выполнению принятого управленческого решения характеризует следующую функцию контроля:

- А. диагностическая,
- Б. ориентирующая,
- В. корректирующая,
- Г. стимулирующая.

31. Направлена на указание тех проблем, которые в данный момент заслуживают большого внимания, следующая функция контроля:

- А. диагностическая,
- Б. ориентирующая,
- В. корректирующая,
- Г. стимулирующая.

32. Проявляется в выявлении и вовлечении в работу всех неиспользованных резервов организации следующая функция контроля:

- А. диагностическая,
- Б. ориентирующая,
- В. стимулирующая,
- Г. корректирующая.

33. Определение правил, процедур и линий поведения представляет основное средство осуществления контроля:

- А. предварительного,
- Б. текущего,
- В. корректирующего,
- Г. заключительного.

34. Обратная связь необходима для осуществления контроля:

- А. предварительного,
- Б. текущего,
- В. корректирующего,
- Г. заключительного.

35. Совокупность обстоятельств, возникающих как результат комбинации воздействия внешней и внутренней среды организации, это:

- А. альтернатива,
- Б. проблема,
- В. решение,
- Г. ситуация.

36. Несоответствие реальной комбинации фактор той, которая является оптимальной с точки зрения имеющихся характеристик объекта, это:

- А. альтернатива,
- Б. проблема,
- В. решение,
- Г. ситуация.

37. Отдельные, частные проявления неблагополучия, в последствие определяющие проблему, называются:

- А. обстоятельства,
- Б. причинами,
- В. симптомами,
- Г. характеристиками.

38. Альтернативы, любые действия с которыми не влияют на качество других рассматриваемых альтернатив при разработке управленческих решений, называются:

- А. зависимые,
- Б. независимые,
- В. объективные.
- Г. определенные,

39. Высокая скорость изменения факторов, воздействующих на среду и определяющих качество принимаемого управленческого решения, характеризуют:

- А. сложность среды,
- Б. детерминированность среды,
- В. динамичность среды,
- Г. статичность среды.

40. Процедура упорядочения, реализуемая на основе опыта и знаний экспертов по одному или комплексу показателей, это:

- А. ранжирование,
- Б. сравнение,
- В. факторный анализ,
- Г. статистический анализ.

41. Жесткий контроль процесса приближения к цели является характеристикой технологии:

- А. инициативно-целевой,
- Б. программно-целевой,
- В. регламентной,
- Г. программной.

42. Отражение последовательности и условий подготовки и реализации управленческого решения с учетом возможных рисков на основе визуального отображения полученных результатов, составляют основу осуществления:

- А. метода сценария,
- Б. метода дерева решения,
- В. теоретико-игрового метода,

Г. аналитического метода.

43. Достоверность экспертных оценок определяется следующими факторами:

А. знания эксперта,

Б. компетентность эксперта и количество экспертов в группе,

В. компетентность эксперта и стаж работы,

Г. образование эксперта и количество экспертов в группе.

44. Руководитель, впервые сталкивающийся с необходимостью подготовки нового задания и имеющий возможность опираться на своего починенного, реализует следующую целевую технологию:

А. инициативно-целевую,

Б. программно-целевую,

В. регламентную,

Г. программную.

45. Способствует мотивации персонала при достижении им определенного уровня результативности контроль:

А. предварительный,

Б. текущий,

В. корректирующий,

Г. заключительный.

8. Рекомендуемая литература для самостоятельной работы обучающихся:

основная литература:

1. Бусов, В. И. Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 254 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://bibli-online.ru/bcode/431837>

2. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие для вузов / П.

В. Иванов [и др.]; под редакцией П. В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10862-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431696>

дополнительная литература:

1. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 183 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06815-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/444153>
2. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 279 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03859-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432942>

учебно-методическая литература:

1. Методические указания по организации самостоятельной работы бакалавров по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавриат) / Составитель Захарова Ю. Н. - Текст: электронный // УлГУ [сайт]. — 2019. — URL: https://www.ulsu.ru/media/documents/Методические_указания_по_самостоятельной_работе_студентов_бакалавриата_по_направлению_38.03.03._Управление_персоналом.pdf

