Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 09.11.2026 19:40:58
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e449cd8bfce392f7224a676a271b2

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ
ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра экономики предприятия и управления персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____Смирнов Е.Н.
(подпись)

«11» февраля 2026 г.

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

Б1.В.ДВ.01.01 Обоснование решений в управлении трудовыми процессами и кадровые риски
(шифр и наименование дисциплины)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки)

–
(наименование профиля подготовки)

Разработчик:
доцент _____ К.Д. Смирнова
(должность) (подпись)

Оценочные материалы рассмотрены и утверждены на заседании кафедры
от «11» февраля 2026 г., протокол № 10

Донецк 2026 г.

Паспорт
оценочных материалов по дисциплине
«Обоснование решений в управлении трудовыми процессами и кадровые риски»
(наименование дисциплины)

Таблица 1 - Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения дисциплины (модуля) или практики

№ п/п	Код и наименование контролируемой компетенции	Контролируемые разделы (темы) дисциплины, практики	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-10. Способен проектировать решения по управлению трудовыми процессами и оценивать кадровые риски	Тема 1. Теоретико-методологические основы процесса принятия решений в управлении трудовыми процессами	8
		Тема 2. Организационный механизм и процессорные технологии принятия решений в управлении трудовыми процессами.	8
		Тема 3. Принятие решений в управлении трудовыми процессами в условиях неопределенности	8
		Тема 4. Теоретико-методические основы обоснования альтернатив решений в управлении трудовыми процессами	8
		Тема 5. Прогнозирование и оценка эффективности решений в управлении трудовыми процессами	8
		Тема 6. Кадровые риски и их влияние на принятие решений в управлении трудовыми процессами	8
		Тема 7. Методические основы оценки кадровых рисков при обосновании решений в управлении трудовыми процессами	8
		Тема 8. Направления и методы регулирования и снижения кадровых рисков	8

ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2 - Показатели оценивания компетенций

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Контролируемые разделы (темы) дисциплины, практики	Наименование оценочного средства
1	ПК-10. Способен проектировать решения по управлению трудовыми процессами и оценивать кадровые риски	ИДК-1ПК-10 Анализирует риски, связанные с реализацией функций по управлению трудовыми процессами ИДК-2ПК-10 Обосновывает и прогнозирует решения по управлению трудовыми процессами ИДК-3ПК-10 Разрабатывает и реализует мероприятия по минимизации каровых рисков	Тема 1. Теоретико-методологические основы процесса принятия решений в управлении трудовыми процессами	Собеседование (устный опрос), доклад, тест
			Тема 2. Организационный механизм и процессорные технологии принятия решений в управлении трудовыми процессами.	Собеседование (устный опрос), доклад, тест
			Тема 3. Принятие решений в управлении трудовыми процессами в условиях неопределенности	Тест, расчетно-графическая работа, контрольная работа (ТМК 1)
			Тема 4. Теоретико-методические основы обоснования альтернатив решений в управлении трудовыми процессами	Тест, расчетно-графическая работа, творческое задание
			Тема 5. Прогнозирование и оценка эффективности решений в управлении трудовыми процессами	Тест, расчетно-графическая работа, творческое задание, контрольная работа (ТМК 2)
			Тема 6. Кадровые риски и их влияние на принятие решений в управлении трудовыми процессами	Собеседование (устный опрос), доклад, тест
			Тема 7. Методические основы оценки кадровых рисков при обосновании решений в управлении трудовыми процессами	Тест, расчетно-графическая работа, творческое задание
			Тема 8. Направления и методы регулирования и снижения кадровых рисков	Тест, расчетно-графическая работа, творческое задание, контрольная работа (ТМК 3)

Таблица 3 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Собеседование (устный опрос)»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
0,5-0,4	Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов > 90%)
0,3-0,25	Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые понятия используются, но в недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов >70%)
0,24-0,2	Допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, с трудом решаются конкретные задачи. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов >50%)
0,1-0	Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов <50%)

Таблица 4 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Доклад (сообщение)»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
0,5-0,4	Доклад представлен на высоком уровне (студент полно осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
0,3-0,2	Доклад представлен на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
0,2-0,1	Доклад представлен на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
0	Доклад представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Таблица 5 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тест»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
1-0,7	Тестовые задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 75-100% вопросов)
0,7-0,3	Тестовые задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов)
0,2-0	Тестовые задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 50% вопросов)

Таблица 6 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Расчетно-графическая работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
2-1,5	Выполнены все требования к содержанию и оформлению расчетно-графической работы
1,4-1,1	Основные требования к расчетно-графической работе выполнены, но при этом допущены недочеты (имеются неточности в расчетах; не выдержан объем; имеются упущения в оформлении)
1-0,5	Имеются существенные отступления от требований (допущены существенные ошибки в расчетах, приводящие к искажению результата)
0,4-0	Расчетно-графическая работа не выполнена, правила оформления не соблюдены

Таблица 7 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Творческое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
3-2,5	Соблюдены все требования, предъявленные к творческому заданию, автор проявил самостоятельность и творческий подход при изложении материала, использовал необходимую литературу и нормативно-законодательную базу
2,4-2,0	Соблюдены не все требования, предъявленные к оформлению творческого задания, при этом автор проявил самостоятельность и творческий подход, использовал необходимую литературу
1,9-1	Соблюдены не все требования, предъявленные к творческому заданию, изложенный материал недостаточно аргументирован
0,9-0	Творческое задание выполнено формально, без учета научных положений и рекомендаций нормативно-законодательной базы

Таблица 8 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Контрольная работа по смысловому модулю» (ТМК 1, ТМК 2, ТМК 3)

Шкала оценивания (интервал баллов)		Критерий оценивания
ТМК 1, 3	ТМК 2	
2-1,5	3-2,5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
1,4-1	2,4-2	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 55-89% вопросов/задач)
0,9-0,5	1,9-1	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 40-54% вопросов/задач)
0,4-0	0,9-0	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 40%)

Таблица 9 - Перечень оценочных материалов по дисциплине «Обоснование решений в управлении трудовыми процессами и кадровые риски»

№ п/п	Наименование оценоч-ного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Собеседование (устный опрос)	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по дисциплине или определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Доклад (сообщение)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
3	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Фонд тестовых заданий
4	Расчетно-графическая работа	Средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по модулю или дисциплине в целом	Комплект заданий для выполнения расчетно-графической работы
5	Творческое задание	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий
6	Контрольная работа (ТМК)	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме, разделу или дисциплине.	Комплект контрольных заданий по вариантам

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков

Методические материалы отражают основные сведения о каждом оценочном средстве, используемом в ходе изучения дисциплины «Обоснование решений в управлении трудовыми процессами и кадровые риски» для контроля результатов обучения.

Логика построения рабочей программы дисциплины «Обоснование решений в управлении трудовыми процессами и кадровые риски» ориентирована на приобретение знаний и навыков по анализу и обоснованию управленческих решений в сфере трудовых процессов, выявлению и оценке кадровых рисков, а также разработке мер по их предупреждению и минимизации, которые отвечали бы новым тенденциям и перспективным требованиям подготовки высококвалифицированных специалистов.

Структура дисциплины «Обоснование решений в управлении трудовыми процессами и кадровые риски» представлена тремя смысловыми модулями: смысловой модуль 1 «Теоретические основы и особенности принятия решений в управлении трудовыми процессами в условиях неопределенности и риска»; смысловой модуль 2 «Процесс обоснования и прогнозирования альтернатив решений в управлении трудовыми процессами и оценка их эффективности»; смысловой модуль 3 «Оценка кадровых рисков и направленность решений в управлении трудовыми процессами на их минимизацию».

При изучении дисциплины в течение семестра обучающийся может набрать максимально 40 баллов.

Система оценивания всех видов работ по дисциплине «Обоснование решений в управлении трудовыми процессами и кадровые риски» приведена в таблице 10.

Таблица 10 - Система начисления баллов по текущему контролю знаний

Максимально возможный балл по виду учебной работы							
Смысловые модули	Текущая аттестация						Итого
	Собеседо-вание (устный опрос)	Доклад (сообще-ние)	Тест	Расчетно-графическая работа	Творческое задание	Контро-льная работа	
Смысловой модуль 1. «Теоретические основы и особенности принятия решений в управлении трудовыми процессами в условиях неопределенности и риска»	1	1	3	2	-	2	9
Смысловой модуль 2. «Процесс обоснования и прогнозирования альтернатив решений в	-	-	2	4	6	3	15

Максимально возможный балл по виду учебной работы							
Смысловые модули	Текущая аттестация						Итого
	Собеседо-вание (устный опрос)	Доклад (сообще-ние)	Тест	Расчетно-графическая работа	Творческое задание	Контро-льная работа	
управлении трудовыми процессами и оценка их эффективности»							
Смысловой модуль 3. «Оценка кадровых рисков и направленность решений в управлении трудовыми процессами на их минимизацию»	0,5	0,5	3	4	6	2	16
Итого:	1,5	1,5	8	10	12	7	40

Для выполнения заданий, предусмотренных оценочными материалами, обучающийся должен пройти предварительную теоретическую и практическую подготовку на лекционных и практических занятиях, а также при самостоятельном изучении литературных источников.

Текущий контроль знаний осуществляется с помощью собеседования (устного опроса), подготовки докладов (сообщений), выполнения творческих заданий, расчетно-графических работ и тестов.

Текущий контроль знаний обучающихся осуществляется на основании оценки систематичности и активности по каждой теме программного материала дисциплины.

Собеседование (устный опрос) - это произвольная беседа или целенаправленное собеседование, позволяющее оценить уровень знаний по теме, разделу или учебной дисциплине в целом. Представленные вопросы для собеседования (устного опроса) позволяют оценить уровень знаний студентов, полученных при изучении лекционного материала по каждой теме дисциплины. Максимальное количество баллов по собеседованию составляет 0,5 балла по темам 1, 2, 6.

Доклад (сообщение) – это продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной научной проблемы. Максимальное количество баллов по докладу составляет 0,5 балла по темам 1, 2, 6.

Творческое задание – это такая форма организации учебной информации, где наряду с заданными условиями и неизвестными данными, содержится указание обучающимся для самостоятельной творческой деятельности, направленной на реализацию их личностного потенциала и получение требуемого образовательного продукта. В ходе выполнения ситуационного задания, у студента формируется умение критически мыслить, сравнивать и сопоставлять различные точки зрения, давать объективную оценку происходящему, давать

прогноз и формулировать гипотезы, рефлексировать свою деятельность. Максимальное количество баллов за выполнение творческого задания составляет 3 балла по темам 4, 5, 7, 8.

Тест – это система контрольных заданий определенной формы и содержания, позволяющих объективно оценить уровень знаний по теме, разделу или учебной дисциплине в целом. Представленные тестовые задания позволяют оценить уровень знаний студентов и имеют только один верный ответ. Максимальное количество баллов по тестам составляет 1 балл по каждой теме.

Расчетно-графическая работа – это средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по теме, смысловому модулю или учебной дисциплине в целом. В ходе выполнения расчетно-графической работы обучающемуся необходимо использовать изученные формулы по отдельным темам, выполнить математические расчеты, сделать обоснованный вывод и предоставить управленческое решение. Максимальное количество баллов за выполнение расчетно-графической работы составляет 2 балл по темам 3-5, 7-8.

В конце изучения каждого смыслового модуля обучающийся выполняет *текущую модульную контрольную работу* по закрепленному варианту. Максимально возможное количество полученных баллов по результатам решения контрольной работы составляет 2 балла (ТМК 1, ТМК 3) и 3 балла (ТМК 2).

Промежуточная аттестация по дисциплине «Обоснование решений в управлении трудовыми процессами и кадровые риски» осуществляется в форме экзамена.

Экзамен проводится в устной форме в виде собеседования по предложенному перечню вопросов, тестирование и решение практического задания.

Экзаменационный билет состоит из 4 вопросов, как теоретического, так и практического характера, по отдельным темам дисциплины. Ответ на каждое задание оценивается от 0 до 15 баллов.

Относительно распределения баллов на итоговом контроле оценки знаний, умений и навыков обучающихся по результатам выполнения заданий используется нижеприведенная шкала оценивания.

Оценка ответа на теоретические вопросы осуществляется по следующей шкале:

1-5 баллов – представлено только общее представление теоретического вопроса;

6-8 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных положений излагаемого вопроса;

10-12 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных положений излагаемого вопроса, прослеживается логичность последовательность изложения вопроса;

13-15 баллов – ответ содержит всестороннее освещение теоретического вопроса, прослеживается логичность и последовательность изложения.

Максимальное количество баллов за теоретические вопросы – 30 баллов (по 15 баллов за каждый вопрос).

Оценка решения практических задач и заданий осуществляется по следующей шкале:

15 баллов – ход решения правильный, правильно использованы формулы, расчеты математически сделаны правильно, сделан обоснованный вывод и предоставлено управленческое решение;

13-14 баллов – ход решения правильный, правильно использованы формулы, расчеты математически сделаны правильно, вывод носит декларативный характер;

12 баллов – ход решения правильный, правильно использованы формулы, есть 1-2 ошибки в расчетах; вывод носит декларативный характер;

10-11 баллов – ход решения правильный, правильно использованы формулы, вывод носит декларативный характер; есть 3-4 ошибки в расчетах;

8-9 баллов – ход решения правильный, расчеты математически сделаны правильно, вывод носит декларативный характер; есть 1-2 ошибки в формулах расчета;

6-7 баллов – ход решения правильный, расчеты математически сделаны правильно, отсутствует заключение;

4-5 балла – ход решения правильный, правильно использованы формулы, есть 1-2 ошибки в расчетах; отсутствует заключение;

3 балла – ход решения правильный, есть 3-4 ошибки в расчетах; вывод отсутствует;

2 балла – ход решения правильный, допущенные ошибки в формулах расчета, отсутствует заключение;

1 балл – ход решения задачи ошибочный. 0 баллов - задача вообще не решена.

Максимальное количество баллов за практическое задание составляет 15 баллов.

Тестирование включает 15 тестовых заданий. Каждый правильный ответ оценивается по 1 баллу. Максимальное количество баллов за тесты составляет 15 баллов.

Таблица 10 – Распределение баллов, которые получают обучающиеся

Максимальное количество баллов за текущий контроль и самостоятельную работу								**Максимальная сумма баллов**		
Смысловой модуль №1			**Смысловой модуль №2**		**Смысловой модуль №3**			**Текущий контроль**	**Экзамен**	**Все виды учебной деятельности**
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	Т7	Т8	40	60	100
2	2	5	6	9	2	6	8			

Примечание. Т1, Т2, ... Т8 – номера тем соответствующих смысловых модулей

Перечень оценочных материалов

Вопросы для собеседования (устного опроса)

СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
2. Сущностная характеристика, особенности и специфика решений в управлении трудовыми процессами.
3. Виды решений в управлении трудовых процессами и факторы, определяющие их обоснование.
4. Методологические основы разработки решений в управлении трудовыми процессами.
5. Законы, определяющие поведение человека, и их роль в разработке решений в управлении трудовыми процессами.
6. Общие теории, модели, подходы и концепции принятия решений в управлении трудовыми процессами.
7. Организационный механизм принятия решений в управлении трудовыми процессами.
8. Методы принятия решений в управлении трудовыми процессами.
9. Информационное обеспечение принятия и реализации решений в управлении трудовыми процессами.
10. Технологический механизм и процессорные технологии подготовки и реализации решений в управлении трудовыми процессами.
11. Понятия неопределенности, ее виды и способы учета при обосновании решений в управлении трудовыми процессами.
12. Использование вероятностного подхода при обосновании решений в управлении трудовыми процессами в условиях неопределенности.
13. Теоретико-методические основы и особенности принятия решений в управлении трудовыми процессами в условиях неопределенности.

Расчетно-графическая работа (задачи)

Задача 1. Администрация прачечной решает вопрос о модернизации производственного процесса путем его автоматизации. Для этого предприятию необходимо провести переобучение персонала, на которое требуются определённые вложения.

Для упрощения примем, что поток заявок прачечной после автоматизации будет выражаться числами 20, 40, 60 и 80 тыс. кг. в год, а прибыль от стирки одного кг. белья составит 600 ден. ед. При этом необходимо учесть, что понесенные затраты на переобучение персонала будут составлять 50 ден. ед. на каждый кг постиранного белья. Также необходимо учесть, что после автоматизации могут возникнуть определенные потери: потери, вызванные отказом в стирке из-за недостатка мощностей - 200 ден. ед., потери вследствие простоя из-за отсутствия заявок - 400 ден. ед.

Необходимо предоставить рекомендации относительно оптимального количества заявок, которое обеспечит предприятию получение прибыли и покрытие затрат на переобучение персонала после автоматизации производственного процесса с помощью построения платежной матрицы выигрышей. На основе данной матрицы построить матрицу рисков и сделать соответствующие выводы.

Задача 2. Интернет-компания по онлайн-консультированию и поддержке клиентов набирает штат сотрудников с гибким графиком работы. Опыт работы аналогичных предприятий показывает, что варианты формирования штата работников могут быть

следующими: 30, 50, 70 или 100 чел., что зависит от объема поступления заявок на обслуживание клиентов в день.

По предварительным расчетам компания будет получать среднедневной доход за работу 1-го сотрудника в размере 1000 руб., при этом оплата труда 1-го работника будет составлять 600 руб. в день (за 8 часов).

При этом необходимо учесть, что, если количество сотрудников в день превышает количество сотрудников, необходимых предприятию, то компания выплачивает им компенсацию в размере 200 руб. в день. Если же на предприятии наблюдается недостаток работников, то оно теряет доход в размере 300 руб. в день.

Необходимо определить оптимальное количество сотрудников, необходимых компании для ежедневной работы, которое будет обеспечивать ей наибольший доход и наименьший риск (построить матрицу выигрышей и матрицу рисков).

Варианты тестовых заданий:

(вариант ответа на тесты только один)

1. Решение как процесс - это:

а) осуществление его в несколько этапов (подготовки, формирования, принятия и реализации решения);

б) акт выбора человеком, принимающим решения, с помощью определенных правил; в) распоряжение к действию (план работы, вариант проекта);

г) варианты а и в.

2. Совокупность трудовых действий и приемов, осуществляемых в определенной последовательности персоналом предприятия, с целью производства материальных благ и услуг или выполнения закрепленных за ним видов деятельности- это:

а) управление;

б) трудовой процесс;

в) технология принятия решения;

г) нет правильного ответа.

3. Успешно реализованное решение в управлении трудовыми процессами предусматривает, что его выполнение должно:

а) поручаться такомуисполнителю,который имеет надлежащую квалификацию, заинтересованность и возможность выполнить порученное дело лучше других;

б) поручаться такому работнику, который получает достаточно необходимую информацию;

в) поручаться тому исполнителю, который может реально его выполнить в нужное время и с высоким качеством;

г) все варианты верны.

4. Вид управленческого решения, который представляет собой результат выбора оптимальной альтернативы по поводу рациональной организации и совершенствования трудовых процессов, управления персоналом, регулирования отношений труда и занятости для достижения поставленных целей предприятия - это:

а) управленческое решение;

б) хозяйственное решение;

в) решение в управлении трудовыми процессами;

г) решение в управлении персоналом.

5. К основным направлениям решений в управлении трудовыми процессами относятся:

а) материальное стимулирование и продвижение персонала;

б) развитие и использование потенциала персонала;

в) совершенствование управления персоналом;

г) все ответы верны.

6. К социально-психологическим законам не относится:

а) закон ограниченности нормативно-правового поведения; б) закон традиций и обычаев;
в) закон влияния эмоций и волевой детерминации поведения;
г) закон относительности поведения.

7. Закон относительности поведения базируется на утверждении, что:

а) в механизмах работы мозга все относительно;
б) поведение человека подчинено линейным законам;
в) поведение человека детерминировано;
г) другой ответ.

8. Организационный механизм процесса принятия РУТП содержит следующие стадии:

а) признание необходимости решения;
б) разработка решения;
в) выполнение решения;
г) все варианты верны.

9. К процессорным технологиям принятия РУТП относятся:

а) управление путем постоянных проверок и указаний; б) управление по результатам;
в) управление на базе искусственного интеллекта; г) все варианты верны.

10. При выборе альтернативы принятия РУТП используются подходы:

а) распределение проблем на структурированные и неструктурированные;
б) творческие методы;
в) проведение эксперимента;
г) правильные ответы б) и в).

11. По способу передачи информация, которая используется при принятии РУТП, подразделяется на:

а) вербальную и невербальную;
б) условно-постоянную и условно-переменную;
в) экономическую, техническую, социальную;
г) спутниковую, электронную, телефонную, письменную, цифровую и др.

12. Неполноценность или неточность информации об условиях подготовки и реализации РУТП, в том числе связанные с ними затраты и результаты - это:

а) риск;
б) неопределенность;
в) хозяйственное решение;
г) нет правильного ответа.

13. Проверка устойчивости разработанного РУТП предусматривает:

а) корректировку параметров РУТП и применение в расчетах соответствующих трудовых нормативов;
б) описание всего множества возможных условий реализации проекта и отвечающих этим условиям затрат, результатов и показателей эффективности;
в) разработку сценариев реализации РУТП в наиболее вероятных или наиболее опасных условиях;
г) все ответы верны.

14. К способам учета неопределенности не относится:

а) проверка устойчивости разработанного РУТП;
б) качественное описание неопределенности;
в) корректировка параметров РУТП и применение в расчетах соответствующих трудовых нормативов;
г) способ формализованного описания неопределенности.

Теории статистических решений предусматривает:

а) обоснование комплекса внешних условий, в которых принимается решение;
б) обоснование рекомендаций относительно рациональных действий в условиях неопределенности, вызванной независимыми от человека (ЛПР) объективными

причинами;
в) обоснование сценариев будущего, которым отвечают показатели эффективности для каждого проекта;
г) все ответы верны.

Темы докладов (сообщений):

1. Проблемы в принятии РУТП на предприятиях ДНР и направления их решения.
2. Особенности и методы обоснования и принятия РУТП на предприятиях различных отраслей экономики.
3. Учет фактора неопределенности при обосновании РУТП в торговых предприятиях ДНР.
4. Применение законов диалектики в практической деятельности предприятий в процессе принятия РУТП.
5. Практические примеры действия законов, которые определяют поведение человека, в процессе разработки РУТП.

Примеры комплектов заданий для контрольной работы

Вариант 1

1. Сущность и специфика решений в управлении трудовыми процессами.
2. Краткая характеристика процессорных технологий подготовки и реализации РУТП.
3. Краткая характеристика общих законов управления человеком при разработке РУТП (с примерами использования на предприятиях).
4. Задача. Пекарня выпекает хлеб на продажу в магазины. Себестоимость одной булки составляет 10 руб. Ее продают по 16 руб. Из прошлого опыта известны следующие данные по спросу на хлеб в сутки (табл.1). Если булка произведена, но не продана, то дополнительные убытки составляют 4 руб. за единицу, если спрос на хлеб остается неудовлетворенным – пекарня несет дополнительные затраты в размере 3 руб. за единицу.

Таблица 1 - Спрос на хлеб

Спрос в сутки, ед.	10	12	14	16	18

Необходимо: построить платежную матрицу выигрышей и матрицу рисков и сделать вывод, какое количество хлеба целесообразно выпекать, чтобы обеспечить предприятию наибольшую выгоду.

Вариант 2

1. Модели и общие подходы к принятию РУТП.
2. Понятия неопределенности, ее виды и причины возникновения.
3. Краткая характеристика законов связи с внешней средой при разработке РУТП (с примерами использования на предприятиях).
4. Задача. Пекарня выпекает хлеб на продажу в магазины. Себестоимость одной булки составляет 10 руб. Ее продают по 16 руб. Из прошлого опыта известны следующие данные по спросу на хлеб в сутки (табл.1). Если булка произведена, но не продана, то дополнительные убытки составляют 4 руб. за единицу, если спрос на хлеб остается неудовлетворенным – пекарня несет дополнительные затраты в размере 3 руб. за единицу.

Таблица 1 - Спрос на хлеб

Спрос в сутки, ед.	10	12	14	16	18

Необходимо: построить платежную матрицу проигрышей и матрицу рисков и сделать вывод, какое количество хлеба целесообразно выпекать с наименьшими затратами.

Вариант 3

1. Сущность и основные элементы организационного механизма принятия РУТП.
2. Виды решений в управлении трудовых процессами и факторы, определяющие их обоснование.
3. Краткая характеристика социально-психологических законов при разработке РУТП (с примерами использования на предприятиях).
4. Задача. Пекарня выпекает хлеб на продажу в магазины. Себестоимость одной булки составляет 11 руб. Ее продают по 15 руб. Из прошлого опыта известны следующие данные по спросу на хлеб в сутки (табл.1). Если булка произведена, но не продана, то дополнительные убытки составляют 3 руб. за единицу, если спрос на хлеб остается неудовлетворенным – пекарня несет дополнительные затраты в размере 2 руб. за единицу.

Таблица 1 - Спрос на хлеб

Спрос в сутки, ед.	12	14	16	18	20

Необходимо: построить платежную матрицу выигрышей и матрицу рисков и сделать вывод, какое количество хлеба целесообразно выпекать, чтобы обеспечить предприятию наибольшую выгоду.

Вариант 4

1. Методологические основы разработки решений в управлении трудовыми процессами.
2. Краткая характеристика способов учета неопределенности при обосновании РУТП.
3. Краткая характеристика законов инерционности человеческих систем при разработке РУТП (с примерами использования на предприятиях).
4. Задача. Пекарня выпекает хлеб на продажу в магазины. Себестоимость одной булки составляет 12 руб. Ее продают по 18 руб. Из прошлого опыта известны следующие данные по спросу на хлеб в сутки (табл.1). Если булка произведена, но не продана, то дополнительные убытки составляют 5 руб. за единицу, если спрос на хлеб остается неудовлетворенным – пекарня несет дополнительные затраты в размере 3 руб. за единицу.

Таблица 1 - Спрос на хлеб

Спрос в сутки, ед.	10	12	14	16	18

Необходимо: построить платежную матрицу проигрышей и матрицу рисков и сделать вывод, какое количество хлеба целесообразно выпекать с наименьшими затратами.

Вариант 5

1. Сущность и содержание управления трудовыми процессами. Характеристика аспектов и направлений РУТП.
2. Общие теории и концепции принятия решений в управлении трудовыми процессами.
3. Краткая характеристика общих законов управления человеком при разработке РУТП (с примерами использования на предприятиях).
4. Задача. Пекарня выпекает хлеб на продажу в магазины. Себестоимость одной булки составляет 12 руб. Ее продают по 17 руб. Из прошлого опыта известны следующие данные по спросу на хлеб в сутки (табл.1). Если булка произведена, но не продана, то дополнительные

убытки составляют 5 руб. за единицу, если спрос на хлеб остается неудовлетворенным – пекарня несет дополнительные затраты в размере 4 руб. за единицу.

Таблица 1 - Спрос на хлеб

Спрос в сутки, ед.	8	10	12	14	16

Необходимо: построить платежную матрицу выигрышей и матрицу рисков и сделать вывод, какое количество хлеба целесообразно выпекать, чтобы обеспечить предприятию наибольшую выгоду.

СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 2. ПРОЦЕСС ОБОСНОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ АЛЬТЕРНАТИВ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Целевое обоснование и логическая последовательность разработки альтернатив РУТП.
2. Сущность и методы многокритериальной оценки полезности альтернатив РУТП.
3. Использование метода “дерева решений” для обоснования альтернатив РУТП.
4. Сущность, виды и методы прогнозирования решений в управлении трудовыми процессами.
5. Экономическое содержание и виды эффективности РУТП.
6. Методы оценки эффективности РУТП и ее влияние на общие результаты деятельности предприятия.
7. Методология оценки экономической эффективности капиталовложений при обосновании РУТП.

Расчетно-графическая работа (задачи)

Задача 1. Предприятие планирует вложить определенную часть своих средств в развитие трудовой деятельности. Альтернативные варианты развития и вероятности внешнеэкономических условий, которые будут влиять на показатели эффективности каждого варианта, представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Альтернативные варианты развития трудовой деятельности предприятия и вероятности внешнеэкономических условий (матрица выигрышей)

Альтернативные варианты развития, Si	Прибыль при различных внешнеэкономических условиях, тыс. руб.				
	1	2	3	4	5
S_1	17	5	24	10	4
S_2	11	20	14	12	26
S_3	35	5	3	37	2
S_4	15	14	10	30	6
P_i	0,14	0,18	0,25	0,28	0,15

Необходимо определить: наибольшую полезность альтернатив развития трудовой деятельности предприятия по критериям принятия решений в условиях полной и частичной неопределенности, и сделать вывод, в какой вариант целесообразно вкладывать средства и почему.

Задача 2. Менеджеру предприятия необходимо решить с профсоюзом вопрос о забастовке, которая может принести предприятию убытки в размере 6 тыс. руб. в неделю.

Профсоюз требует повышения заработной платы на 20 %, что приведет к потерям предприятия на фонде заработной платы в размере 20 тыс. руб.

Если повысить заработную плату на 10 %, то потери предприятия будут составлять 10 тыс. руб. При этом возникнет 20%-й риск забастовки длительностью не больше одной недели. Если же повысить заработную плату на 5 %, то потери на фонде заработной платы снизятся до 7 тыс. руб., но вероятность возникновения забастовки повысится до 60 %, а его длительность в таком случае может достичь 2-х недель. Если полностью отказать профсоюзу в повышении заработной платы, то риск возникновения забастовки вырастет до 90 %, а его длительность может достичь 4-х недель.

Необходимо определить оптимальный способ решения предприятием вопроса относительно повышения заработной платы на основе метода «дерево решений».

Задача 3. Обоснуйте наиболее оптимальный вариант повышения эффективности труда в плановом периоде при различных вариантах стратегии развития предприятия с помощью критерия Гурвица и критерия Севиджа (табл. 1). Показатель оптимизма для расчетов принять на уровне $\lambda = 0{,}7$.

Таблица 1 -Матрица обоснования оптимального варианта повышения эффективности труда в плановом периоде

Варианты повышения эффективности труда	**Варианты стратегии развития предприятия**				
	Роста	Стабилизации	Сокращения	min	max
Снижение трудоемкости трудовых процессов	530	520	480		
Улучшение условий труда	490	500	440		
Совершенствование системы мотивации персонала	460	470	540		

Задача 4. Руководство ткацкой фабрики решает вопрос о совершенствовании трудового процесса путем реконструкции оборудования производственных цехов. Размер выигрыша, который фабрика может получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка (табл. 1).

Таблица 1 - Исходные условия

№ п/п	Альтернативные варианты реконструкции оборудования производственных цехов	Выигрыш при состоянии экономической среды, руб.	
		Благоприятное *(вероятность 0,6)*	Неблагоприятное (*вероятность 0,4*)
1	Капитальный ремонт имеющегося оборудования	450 000	-300 000
2	Лизинг оборудования	260 000	-154 000
3	Покупка нового оборудования	640 000	-460 000

С помощью дерева решений предоставить рекомендации по выбору оптимальной альтернативы.

Задача 5. Предприятие разработало решение по модернизации оборудования и улучшению условий труда, что позволит значительно улучшить показатели производительности и эффективности труда его персонала. Затраты на разработку РУТП составили 520 тыс. руб. (капитальные вложения), затраты на проведение мероприятий по улучшению условий труда составляют 480 тыс. руб. в год. В условиях повышения

производительности и эффективности труда предприятие имеет возможность снизить себестоимость и повысить цену продукции. Так, до внедрения РУТП цена продукции составляла 900 руб. за 1 ед, а после его реализации - 1100 руб. за ед. Себестоимость 1 ед. продукции после внедрения РУТП составила 750 руб., что на 50 руб. меньше, чем до его реализации. Маркетинговые исследования показали, что объем реализации продукции увеличится и составит 50 тыс. ед. в год, что на 15% больше, чем до внедрения РУТП.

Определить эффективность РУТП на основе метода прямого сопоставления результатов и затрат на его разработку и внедрение, а также методом оценки эффективности по результатам изменения экономических показателей работы предприятия.

Задача 6. Обоснуйте наиболее оптимальный вариант повышения эффективности труда при различных условиях внешней среды (табл. 1) и определите, при каком варианте достигается наибольшая средняя эффективность труда и наименьший средний кадровый риск по критерию Байеса.

Таблица 1 - Матрица обоснования оптимального варианта повышения эффективности труда

Варианты повышения эффективности труда	**Варианты условий внешней среды, тыс. руб.**		
	Оптимистический	**Реалистичный**	**Пессимистический**
Снижение трудоемкости трудовых процессов	500	700	400
Улучшение условий труда	600	500	100
Совершенствование системы мотивации персонала	800	300	150
Вероятность возникновения разных вариантов условий внешней среды p_i	**0,3**	**0,4**	**0,3**

Задача 7. Используя заданную матрицу выигрышей, обоснуйте наиболее оптимальный источник инвестиций для совершенствования трудового процесса на предприятии по критериям Вальда и Севиджа.

Таблица 1 - Матрица эффективности различных источников инвестиций для совершенствования трудового процесса на предприятии*

Источники инвестиций для совершенствования трудового процесса	Варианты совершенствования трудового процесса			
	Оптимизация численности персонала	Улучшение условий труда	Автоматизация производства	$\min_j a_{ij}$
Чистая прибыль	38	32	33	
Кредиты	29	25	23	
Средства инвесторов	31	27	24	

*В качестве элементов матрицы выступает эффективность труда (тыс. руб. прибыли на 1 работника)

Задача 8. Компания, которая занимается исследованием рынка, планирует усовершенствовать трудовой процесс, обеспечив новым программным обеспечением персонал. Проблема состоит в том, покупать это программное обеспечение, арендовать или разработать собственное. Размер выигрыша, который компания может получить, зависит от благоприятного

или неблагоприятного состояния рынка (табл. 1).

Таблица 1 - Исходные условия

№ п/п	Альтернативные варианты обеспечения новым программным обеспечением персонала	Выигрыш при состоянии экономической среды, руб.	
		Благоприятное *(вероятность 0,72)*	Неблагоприятное (*вероятность 0,28*)
1	Покупка программного обеспечения	80 000	-74 000
2	Аренда программного обеспечения	52 000	-29 000
3	Разработка собственного программного обеспечения	64 000	-31 000

С помощью дерева решений предоставить рекомендации по выбору оптимальной альтернативы.

Задача 9. Для обучения сотрудников был нанят тренер. Стоимость его работы 30000 рублей. Для обучения потребовался инвентарь на 3000 рублей. Аренда аудитории для тренинга составила 5000 руб.

За первый месяц после обучения, специалисты научились продавать дополнительные услуги и вместо обычных 50 000руб. получили оплату счетов на сумму 100 000 руб.

Определить эффективность обучения на основе расчета показателя ROI.

Варианты тестовых заданий:

(вариант ответа на тесты только один)

1. В чем заключается суть определения альтернатив достижения целей?

а) достижение общей цели разными иерархиями необходимо согласовать частные цели и средства;

б) в сокращении времени, повышении качества решения и снижении затрат;

в) описание вариантов действия в подходящей для моделей принятия решения форме;

г) правильного ответа нет.

2. Какие требования в процессе разработки альтернатив предъявляются к качеству целей?

а) комплексность, системность, достижимость;

б) согласованность, измеримость, реальность;

в) системность, взаимозаменяемость, альтернативность;

г) реальность, многоаспектность, согласованность.

3. При логической последовательности разработки и обоснования альтернатив РУТП к этапу постановки задачи и разработки альтернатив относиться?

а) анализ проблемной ситуации, предложение гипотез;

б) определение проблемы, времени и ресурсов;

в) определение ограничений и альтернатив;

г) оценка полезности допустимых альтернатив и предварительный выбор лучшей.

4. Какие принципы выделяют при обосновании и выборе альтернатив?

а) сопоставимость, измеримость, реальность;

б) комплексность, системность, достижимость;

в) сопоставимость, взаимоисключаемость, полнота альтернатив; г) согласованность, измеримость, реальность.

На каком этапе при логической последовательность разработки и обоснования альтернатив РУТП происходит классификация проблем на внутренние и внешние?

а) выработка предложение (гипотез);
б) выбор допустимых альтернатив;
в) выбор и обоснование ограничений;
г) анализ проблемной ситуации.

5. Какая функция имеет возрастающий характер при принятии РУТП?

а) функция оптимальности;
б) функция полезности;
в) функция ограниченности;
г) функция предпочтения.

6. Какие методы относятся к группам многокритериальной оценки полезности альтернатив РУТП?

а) прямые, компенсации, оптимальности;
б) прямые, компенсации, аксиоматические;
в) прямые, человеко-машинные, метод порогов несравнимости;
г) вариант б и в.

7. Какие методы и критерии относятся к прямым методам многокритериальной оценки альтернатив РУТП?

а) метод «дерева решений», метод квадратов отклонений;
б) Критерий Севиджа, Байеса, Бернулли-Лапласа;
в) критерий оптимизма, пессимизма, Вальда, Гурвица;
г) все варианты верны.

8. Критерий минимизации среднего ожидаемого риска – это:

а) критерий Севиджа;
б) критерий Вальда;
в) критерий Байеса;
г) критерий Гурвица.

9. Критерий принятия решений рекомендует в процессе принятия решение использовать определенный средний результат, который характеризует состояние между крайним пессимизмом и крайним оптимизмом – это:

а) критерий Севиджа;
б) критерий Вальда;
в) критерий Байеса;
г) критерий Гурвица.

10. Критерий Вальда – это:

а) критерий гарантированного результата;
б) критерий оптимизма;
в) критерий пессимизма-оптимизма;
г) другой ответ.

11. Критерий Бернулли-Лапласа используют в случае, когда:

а) можно предположить, что любой из вариантов среды более вероятен, чем другой;
б) можно предположить, что любой из вариантов среды не более вероятен, чем другой; в) можно предположить, что любой из вариантов среды не менее вероятен, чем другой; г) другой ответ.

12. В каких случаях применяют критерий оптимизма?

а) в любой ситуации;
б) когда ЛПР ориентируется на наиболее благоприятные условия;
в) когда необходимо сохранить выигрыш;
г) другой ответ.

13. Что положено в основу метода «дерева решений» при обосновании РУТП?

а) сопоставимость, взаимоисключаемость, полнота альтернатив;
б) принцип согласования индивидуальных предпочтений для формирования группового предпочтения;

в) определение проблемы, времени и ресурсов;
г) подчиненность, развертываемость, ранжирование целей и альтернатив.

14. Главное преимущество "дерева решений" РУТП –это:

а) возможность связать установление цели с действиями, которые подлежат реализации в настоящем;
б) позволяет справиться с заданиями классификации, то есть отношение объектов к одному из описанных классов;
в) позволяет определить зависимость этой целевой переменной от независимых (входных) переменных;
г) позволяет хранить информацию о выборке данных в компактной и удобной для обработки форме, что заключает в себе точные описания объектов.

Примеры комплектов заданий для контрольной работы

Вариант 1

1. Краткая характеристика задачи разработки и обоснования альтернатив для индивидуального ЛПР при обосновании РУТП.
2. Сущность, цель и основные задачи прогнозирования РУТП.
3. *Задача*. Предприятие планирует вложить определенную часть своих средств в развитие трудовой деятельности. Альтернативные варианты развития предприятия и вероятности внешнеэкономических условий, которые будут влиять на показатели эффективности каждого варианта развития, представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Альтернативные варианты развития предприятия и вероятности внешнеэкономических условий *(матрица выигрышей)*

Альтернативные варианты развития, *Si*	Прибыль при различных внешнеэкономических условиях, тыс. руб.				
	1	2	3	4	5
***S*1**	17	5	24	10	4
***S*2**	11	20	14	12	26
***S*3**	35	5	3	37	2
***S*4**	15	14	10	30	6
Pi	**0,14**	**0,18**	**0,25**	**0,28**	**0,15**

Необходимо определить: наибольшую полезность альтернатив развития предприятия по критериям Вальда и Байеса, и сделать вывод, в какой вариант целесообразно вкладывать средства и почему.

Вариант 2

1. Группы методов многокритериальной оценки полезности альтернатив.
2. Методы оценки эффективности РУТП: косвенное сопоставление различных вариантов решения; оценка эффективности по результатам изменения экономических показателей работы предприятия.
3. *Задача.* Предприятие планирует вложить определенную часть своих средств в развитие трудовой деятельности. Альтернативные варианты развития предприятия и вероятности внешнеэкономических условий, которые будут влиять на показатели эффективности каждого варианта развития, представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Альтернативные варианты развития предприятия и вероятности внешнеэкономических условий *(матрица выигрышей)*

Альтернативные варианты развития, *Si*	Прибыль при различных внешнеэкономических условиях, тыс. руб.				
	1	2	3	4	5
***S*1**	17	5	24	10	4
***S*2**	11	20	14	12	26
***S*3**	35	5	3	37	2
***S*4**	15	14	10	30	6

Необходимо определить: наибольшую полезность альтернатив развития предприятия по критериям оптимизма, пессимизма и минимаксного риска Севиджа, и сделать вывод, в какой вариант целесообразно вкладывать средства и почему.

Вариант 3

1. Сущность и функция полезности. Отношение ЛПР к проигрышам.
2. Методы экономической оценки РУТП, направленных на повышение качества компонентов системы управления.
3. *Задача.* Предприятие планирует вложить определенную часть своих средств в развитие трудовой деятельности. Альтернативные варианты развития предприятия и вероятности внешнеэкономических условий, которые будут влиять на показатели эффективности каждого варианта развития, представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Альтернативные варианты развития предприятия и вероятности внешнеэкономических условий *(матрица выигрышей)*

Альтернативные варианты развития, *Si*	Прибыль при различных внешнеэкономических условиях, тыс. руб.				
	1	2	3	4	5
***S*1**	17	5	24	10	4
***S*2**	11	20	14	12	26
***S*3**	35	5	3	37	2
***S*4**	15	14	10	30	6

Необходимо определить: наибольшую полезность альтернатив развития предприятия по критериям Гурвица (если λ=0,7) и Бернулли-Лапласа, и сделать вывод, в какой вариант целесообразно вкладывать средства и почему.

Творческое задание (тема 4)

«Разработка альтернатив решений в управлении трудовыми процессами»

Студентам необходимо на примере конкретного предприятия разработать альтернативы решений в управлении трудовыми процессами по следующему алгоритму:

1. Дать краткую характеристику исследуемого предприятия, которая должна включать:

- полное название предприятия, его местонахождение, юридический адрес, форму собственности, вид, цели и задачи его деятельности, количество лет функционирования на рынке, организационную структуру управления (подразделения и отделы предприятии, их взаимосвязь);
- расчет и краткий анализ основных показателей хозяйственной деятельности

предприятия за последние 2 года;

- краткое описание стадии жизненного цикла предприятия;

2. Определить направления деятельности предприятия (не менее 2-х).

3. Определить проблемы по каждому направлению деятельности предприятия, связанные с управлением трудовыми процессами. Определение целей (1-го, 2-го порядка и т.д.) и критериев успешного решения проблемы.

4. Разработать альтернативы РУТП по каждой определенной проблеме:

- выявление полного перечня (множества) альтернатив;
- формирование критериев выбора наилучшей альтернативы.

Творческое задание (тема 5)
«Экономическое обоснование эффективности решений в управлении трудовыми процессами»

Студентам необходимо на примере конкретного экономически обосновать эффективность решений в управлении трудовыми процессами по следующему алгоритму:

1. Провести прогнозирование целевых показателей и экономически обосновать разработанные альтернативы для реализации РУТП

Необходимо определить положительные и отрицательные стороны разработанных альтернатив по каждому РУТП на основе прогнозирования целевых показателей, которые их характеризуют: *затрат и результатов (выгод),* в соответствии с поставленными критериями (см. Лекцию №4, Пример экономического обоснования альтернатив).

2. Оценить полезность предложенных альтернатив и обосновать выбор оптимальных альтернатив РУТП.

Необходимо провести оценку полезности альтернатив с помощью метода выбора глобального критерия (критериев принятия решений в условиях полной или частичной неопределенности) или метода «дерева решений» в соответствии с поставленными критериями (см. Лекцию №4, Пример оценки полезности альтернатив). На основе результатов оценки обосновать выбор оптимальной альтернативы по каждому РУТП.

3. Определить эффективность РУТП и ее влияние на общие результаты деятельности предприятия.

Необходимо провести оценку эффективности выбранной оптимальной альтернативы по каждому РУТП с помощью соответствующих методов оценки эффективности (см. Лекцию №5), а также определить влияние результатов реализации РУТП на общие результаты деятельности предприятия (см. Лекцию №5).

СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 3. ОЦЕНКА КАДРОВЫХ РИСКОВ И НАПРАВЛЕННОСТЬ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ИХ МИНИМИЗАЦИЮ

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Риск как экономическая категория.
2. Сущность, основные характеристики, принципы и функции кадрового риска.
3. Факторы и источники кадрового риска.
4. Классификация кадровых рисков.
5. Общие основы управления, анализа и оценки кадровых рисков предприятия.
6. Области, зоны и уровни кадрового риска. Кривая кадрового риска.
7. Вероятностные подходы и методы оценки кадровых рисков.
8. Методы оценки кадровых рисков на основе требований и индексов безопасности труда.
9. Графо-аналитические методы оценки кадровых рисков.
10. Методы экспертных оценок кадровых рисков.

11. . Организационные способы и приемы влияния на кадровый риск.
12. Методы снижения кадровых рисков.
13. Система управления кадровыми рисками.

Расчетно-графическая работа (задачи)

Задача 1. Обосновать возможности достижения плановой производительности труда с помощью определения уровня кадрового риска предприятия, используя показатели среднеквадратичного отклонения и коэффициент вариации. Сделать соответствующие выводы с помощью шкалы оценки кадрового риска.

Показатели производительности труда работников предприятия и распределение вероятностей ее получения

	Производительность труда, тыс. руб./чел.	Вероятность получения производительности труда(pi)
Прошлый год	789,2	0,25
Отчетный год	645,8	0,30
Плановый год	812,1	0,45

Задача 2. Вследствие невыполнения договоров поставки материалов контрагентом предприятие снизило выпуск изделия А – на 35 штук, изделия Б – на 50 штук. Цена изделия А составляет 350 руб., изделия Б – 500 руб., плановые переменные затраты на изготовление изделия А составляют 200 руб., изделия Б – 310 руб.. Недостаток материалов привел к простоям и форсированию производства. За сверхурочные работы осуществлены доплаты на сумму 5000 руб., за простои выплачено работникам 19000 руб. Дополнительная заработная плата составляет 15% от основной заработной платы, отчисления на социальные мероприятия – 37%.

За недопоставку заказчику в полном объеме продукции предприятие заплатило штраф на сумму 7000 руб.

Рассчитать утраченную предприятием выгоду вследствие невыполнения договоров поставки материалов контрагентом.

Задача 3. На основе данных, приведенных в таблице, рассчитайте среднеквадратичное отклонение и коэффициент вариации, определите рискованность проведения мероприятий по совершенствованию трудового процесса на предприятии и повышению производительности труда работников с помощью методов математической статистики.

Исходная информация

Мероприятие А			Мероприятие В		
Дополнительная прибыль от реализации мероприятия, тыс. руб.	Количество случаев	Ожидаемая прибыль учетом с количества случаев	Дополнительная прибыль от реализации мероприятия, тыс. руб.	Количество случаев	Ожидаемая прибыль с учетом с количества случаев
50	48		80	30	
40	36		60	52	
60	36		30	22	

Задача 4. Компания определяет уровень кадрового риска в условиях экономического роста. Так наступление состояния экономического роста она оценивает с вероятностью: сильный - 0,3; средний - 0,5 и слабый - 0,2. Денежные поступления от инвестиций в реализацию программ развития персонала А, В, С, по которым прогнозируется возможный экономический

рост, предусматриваются в соответствии с данными таблицы. Принять решение о вложении инвестиций в развитие персонала с помощью инструментов вероятностного метода оценки кадровых рисков.

Таблица 1 - Денежные поступления от инвестиций в реализацию программ развития персонала A, B, C

Уровень экономического роста	**Вероятность**	**Ожидаемые денежные поступления, млн. руб.**		
		A	***B***	***C***
Сильный	0,3	5,2	2,9	3,4
Средний	0,5	2,2	2,1	2,6
Слабый	0,2	0,2	1,6	0,5

Задача 5. Для определения выходных данных с целью построения кривой риска создана экспертная группа, в состав которой вошли 4 человека.

Коэффициенты компетентности, определенные самими экспертами, приведены в табл. 1.

Коэффициенты компетентности экспертов

Эксперты	Значение коэффициентов компетентности			
	Эксперт А	Эксперт Б	Эксперт В	Эксперт Г
Эксперт А	1,00	1,00	0,95	0,97
Эксперт Б	0,94	1,00	0,96	0,98
Эксперт В	0,97	0,95	1,00	0,96
Эксперт Г	0,96	0,94	0,98	1,00

Результаты опроса экспертов приведены в табл. 2

Результаты опроса экспертов

Уровни потерь	Коэффициенты вероятностей, определенные экспертами			
	экспертом А	экспертом Б	экспертом В	экспертом Г
Нулевой	0,80	0,78	0,74	0,81
Ожидаемая прибыль	0,15	0,14	0,16	0,15
Величина выручки	0,01	0,03	0,05	0,02
Имущество предприятия	0,04	0,05	0,05	0,02

Необходимо определить средневзвешенные вероятности потерь нулевого уровня, ожидаемой прибыли, величины выручки и имущества предприятия.

Задача 6. Определить альтернативные варианты формирования резервного фонда предприятия на основе следующих данных:

- чистая выручка от реализации продукции в отчетном периоде составила 276 тыс. руб.,
- валюта баланса - 496 тыс. руб.,
- расходы на производство и реализацию продукции 167 тыс. руб.,
- другие доходы предприятия - 2,4 тыс. руб. Рассчитать степень риска. Сделать выводы.

Задача 7. Определить размер финансовых санкций. Если известно, что объем поставки товара - 14,7 тыс. руб. Период реализации товаров 37 дней. Рентабельность продажи - 12%. Среднесуточный темп инфляции 0,36%. Количество дней недопоставки - 6 дней.

Варианты тестовых заданий:

(вариант ответа на тесты только один)

1. К основным моментам, характеризующих рисковую ситуацию, не принадлежит:

а) случайный характер события;

б) наличие альтернативных решений;

в) наличие бизнес-плана;

г) вероятность возникновения убытков.

5. Неопределенность внешнего окружения предприятия, сформированная различными субъектами рынка, определяет:

а) субъективную основу кадрового риска;

б) объективную основу кадрового риска;

в) классическую основу кадрового риска;

г) неоклассическую основу.

3. Теория риска, которая рассматривает его как компенсацию возможного ущерба, связанного с опасностью потери капитала в результате предпринимательской деятельности - это:

а) классическая теория риска;

б) неоклассическая теория риска;

в) предпринимательская теория риска;

г) современная теория риска.

4. Кадровый риск выполняет следующие функции:

а) общую, частичную, специфическую;

б) инновационную, регулятивную, защитную, аналитическую;

в) социальную, экономическую, политическую;

г) нет правильного ответа.

5. Под кадровым риском понимают:

а) ситуация, отражающая опасность нежелательного развития событий, которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие организации, персонала, общества в целом и наступление которых связано с объективно существующей неопределенностью, обусловленной рядом причин: неэффективностью системы управления персоналом; поведением, действием (бездействием) персонала; внешней средой организации;

б) «риски, связанные с вероятностью реализации антропогенных угроз, то есть угроз, исходящих от людей»;

в) вероятности нанесения предприятию материального или морального ущерба в процессе принятия и реализации решений в управлении трудовыми процессами;

г) все ответы верны.

6. Область высокого кадрового риска характеризуется:

а) уровнем потерь, не превышающих размеры чистой прибыли;

б) величиной потерь, не превышающих размеры прибыли до налогообложения; в) потерей собственных средств;

г) уровнем потерь в размере выручки от реализации предприятия.

7. В этой области кадровый риск характеризуется уровнем потерь, не превышающих величины чистой прибыли:

а) область нормального риска;

б) область высокого риска;

в) область критического риска;

г) область максимального риска.

9. К основным свойствам кадрового риска относятся:

а) противоречивость;

б) неопределенность;

в) альтернативность;

г) все ответы верны.

9. Количественная оценка кадровых рисков - это:

а) определение совокупного риска и коэффициента кадрового риска;

б) определение возможного вида риска и факторов, влияющих на степень риска; в) анализ отдельных операций и факторов по выбранному уровню риска;

г) оценка потерь и вероятности возникновения данного вида потерь того или иного события.

10. Оценка степени кадрового риска по коэффициенту вариации производится следующим образом:

а) чем больше коэффициент вариации, тем больше риск;

б) чем меньше коэффициент вариации, тем больше риск;

в) чем больше коэффициент вариации, тем меньше риск;

г) нет правильного ответа.

11. Статистический метод оценки кадрового риска включает расчет:

а) математического ожидания M (X) ;

б) среднеквадратического отклонения □ (X);

в) коэффициента вариации V (X) ;

г) всё вышеперечисленное.

12. Оценка возможности учета всех (или большей части) опасностей в общих нормативных актах по охране труда, промышленной и пожарной безопасности (государственных, отраслевых, локальных) – это метод оценки кадрового риска:

а) метод оценки на основе факторов среды;

б) методы оценки на основе определения степени выполнения требований безопасности труда;

в) статистический метод;

г) метод оценки на основе матрицы «вероятность-ущерб»

13. При экспертной оценке кадрового наибольшее внимание уделяется:

а) объективности оценки риска;

б) подбору экспертов;

в) анонимности экспертов;

г) б + в

14. Метод экспертной оценки кадровых рисков может быть реализован:

а) путем ознакомления экспертов с оценкой рисковых событий по другим проектам;

б) путем оценки экспертом внешних и внутренних факторов риска, и присвоения им рангового номера;

в) путем обработки мнений опытных специалистов, которые имеют опыт в области управления рисками;

г) нет верного ответа.

15. Если влияние кадрового риска минимизируется за счет отчислений в резервный фонд предприятия, то в данном случае использовались:

а) организационные методы;

б) коммерческие методы;

в) экономические методы;

г) комплексный подход.

16. Страхование кадрового риска относится к методу:

а) диверсификации;

б) Дельфы;

в) передачи риска;

г) предотвращения риска.

17. К организационным методам снижениякадрового риска относятся:

а) отклонение риска;

б) внешнее страхование риска;

в) минимизация убытков;
г) формирование резервного фонда.

Темы докладов (сообщений):

1. Необходимость и место управления кадровыми рисками в общей системе менеджмента предприятия.
2. Особенности и условия использования различных методов оценки кадровых рисков на предприятиях ДНР.
3. Сущность и характеристика способов учета неопределенности и кадрового риска на предприятиях сферы услуг.
4. Практическое использование критериев обоснования РУТП в условиях полной и частичной неопределенности.
5. Сущность и особенности принятия РУТП с помощью матричных игр.
6. Перспективные направления минимизации кадровых рисков предприятий ДНР в современных условиях хозяйствования.
7. Программы управления кадровыми рисками: теоретический и прикладной аспекты.
8. Практическое использование методов минимизации кадровых рисков на ведущих предприятиях ДНР.
9. Способы и методы идентификации кадровых рисков и проблемы их практического использования на современных предприятиях.

Примеры комплектов заданий для контрольной работы

Вариант 1

1. Риск как экономическая категория.
2. Методы оценки кадровых рисков на основе требований и индексов безопасности труда.

Вариант 2

1. Сущность, основные характеристики, принципы и функции кадрового риска.
2. Графо-аналитические методы оценки кадровых рисков.

Вариант 3

1. Факторы и источники кадрового риска.
2. Методы экспертных оценок кадровых рисков.

Вариант 4

1. Классификация кадровых рисков.
2. . Организационные способы и приемы влияния на кадровый риск.

Вариант 5

1. Общие основы управления, анализа и оценки кадровых рисков предприятия.
2. Методы снижения кадровых рисков.

Творческое задание (темы 7-8)
«Оценка и минимизация кадровых рисков»

Студентам необходимо провести идентификацию и оценить кадровые риски на примере конкретного предприятия, разработать мероприятия по их минимизации в следующей последовательности:

- определить факторы кадровых рисков и их виды в деятельности исследуемого предприятия (см. Лекцию №6);
- идентифицировать кадровые риски, что предполагает выявление самых значимых качественных и количественных их характеристик: вероятности проявления и размер потенциального ущерба (см. Лекцию №7);

- оценить кадровые риски с помощью соответствующих методов оценки – по выбору студента (см. Лекцию №7);
- разработать мероприятия по снижению или предотвращению кадровых рисков (см. Лекцию №8).

Вопросы к экзамену

1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
2. Сущностная характеристика, особенности и специфика решений в управлении трудовыми процессами.
3. Виды решений в управлении трудовых процессами и факторы, определяющие их обоснование.
4. Методологические основы разработки решений в управлении трудовыми процессами.
5. Законы, определяющие поведение человека, и их роль в разработке решений в управлении трудовыми процессами.
6. Общие теории, модели, подходы и концепции принятия решений в управлении трудовыми процессами.
7. Организационный механизм принятия решений в управлении трудовыми процессами.
8. Методы принятия решений в управлении трудовыми процессами.
9. Информационное обеспечение принятия и реализации решений в управлении трудовыми процессами.
10. Технологический механизм и процессорные технологии подготовки и реализации решений в управлении трудовыми процессами.
11. Понятия неопределенности, ее виды и способы учета при обосновании решений в управлении трудовыми процессами.
12. Использование вероятностного подхода при обосновании решений в управлении трудовыми процессами в условиях неопределенности.
13. Теоретико-методические основы и особенности принятия решений в управлении трудовыми процессами в условиях неопределенности.
14. Целевое обоснование и логическая последовательность разработки альтернатив РУТП.
15. Сущность и методы многокритериальной оценки полезности альтернатив РУТП.
16. Использование метода “дерева решений” для обоснования альтернатив РУТП.
17. Сущность, виды и методы прогнозирования решений в управлении трудовыми процессами.
18. Экономическое содержание и виды эффективности РУТП.
19. Методы оценки эффективности РУТП и ее влияние на общие результаты деятельности предприятия.
20. Методология оценки экономической эффективности капиталовложений при обосновании РУТП.
21. Риск как экономическая категория.
22. Сущность, основные характеристики, принципы и функции кадрового риска.
23. Факторы и источники кадрового риска.
24. Классификация кадровых рисков.
25. Общие основы управления, анализа и оценки кадровых рисков предприятия.
26. Области, зоны и уровни кадрового риска. Кривая кадрового риска.
27. Вероятностные подходы и методы оценки кадровых рисков.
28. Методы оценки кадровых рисков на основе требований и индексов безопасности труда.
29. Графо-аналитические методы оценки кадровых рисков.
30. Методы экспертных оценок кадровых рисков.
31. Организационные способы и приемы влияния на кадровый риск.
32. Методы снижения кадровых рисков.
33. Система управления кадровыми рисками.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры, на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения.	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой