

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Институт экономики и менеджмента

УТВЕРЖДЕНО:
Директор
Е.В. Нехода

Оценочные материалы по дисциплине

Принятие решений в управлении персоналом

по направлению подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) подготовки:
Управление персоналом

Форма обучения
Очная

Квалификация
Стратегическое управление персоналом

Год приема
2025

СОГЛАСОВАНО:
Руководитель ОП
Л.Р. Тухватулина

Председатель УМК
М.В. Герман

1. Компетенции и индикаторы их достижения, проверяемые данными оценочными материалами

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

БК-1 Способен действовать самостоятельно в условиях неопределенности при решении профессиональных задач и брать на себя ответственность за последствия принятых решений.

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

- РОБК-1.1 Знает основы принятия решений в условиях неопределенности
- РОБК-1.2 Умеет принимать наиболее эффективные решения в условиях ограничения информации и ресурсов; лично решать проблемы вместе командой, которые возникли в результате принятых решений; прогнозировать варианты развития событий, предлагать методы уменьшения неопределенности в зависимости от ситуации и допустимых ресурсов

2. Оценочные материалы текущего контроля и критерии оценивания

Элементы текущего контроля:

- контрольные вопросы на практических занятиях.

Пример контрольных вопросов на практических занятиях (РОБК-1.1; РОБК-1.2):

1. Понятие и характеристики принятия решений.
2. Виды решений в области управления персоналом.
3. Факторы, влияющие на принятие решений.
4. Влияние психологических особенностей ЛПП на решения в области управления персоналом.
5. Анализ ситуации, требующей решения.
6. Идентификация проблемы.
7. Определение критериев выбора решения.
8. Разработка альтернатив.
9. Методы выбора наилучшего решения.
10. Процесс согласования решений.
11. Управление реализацией.
12. Контроль и оценка результатов принятого решения.

3. Оценочные материалы итогового контроля (промежуточной аттестации) и критерии оценивания

Зачет в четвертом семестре проводится в письменной форме по билетам. Экзаменационный билет состоит из двух частей. Продолжительность экзамена 1,5 часа.

Первая часть представляет собой тест из 4 вопросов. За каждый верный ответ магистрант получает 0,5 баллов, таким образом, максимально за первую часть экзаменационного билета магистрант может получить 2 балла.

Вторая часть включает анализ ситуации. Ответ на вопрос второй части дается в развернутой форме по вопросам, приведенным после текста ситуации. Максимально за ответ второй части экзаменационного билета, магистрант может получить 3 балла. Итого максимальная оценка за экзамен – 5 баллов.

Пример тестовых вопросов:

- 1) Причинами, которые затрудняют выявление проблем в организации являются:

- a. Эффективная коммуникация между сотрудниками организации
 - b. "Организационная слепота" руководителей организации
 - c. Постоянные успехи организации
 - d. Желание изменений сотрудниками организации
- 2) Субъектом управленческого решения является:
- a. Лицо(а), принимающее решение
 - b. Работник организации, чья проблема решается руководителем
 - c. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
 - d. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения

Пример ситуации:

Корпорация ЭКАУНТЕК – РОССИЯ (*Сборник кейсов по российскому бизнес-менеджменту / Под ред. П. Милдена и В. Русина. – Иркутск: Taxis, 2019.*)

Вечером в понедельник 15 января 2024 года Ольга Свенсон, главный исполнительный директор компании «Экаунтек-Россия», наконец-то осталась сама с собой в одной из небольших комнат своего московского офиса.

Утром на еженедельном совещании менеджеров своей компании ей доложили, что на конец 2023 года было продано рекордное количество бухгалтерского софта – основного продукта компании, за это был получен приз головной корпорации. Однако интенсивные инвестиции в развитие в 2023 году почти не оставили денег на счету компании по состоянию на начало 2024 года.

Осознавая сложившуюся ситуацию, Ольга, обратившись к своим менеджерам, сказала: «Да, мы работаем как команда. Денег на счету сейчас действительно мало. У нас есть проблемы». В итоге она предложила менеджерам рассмотреть два варианта компенсационных схем, направленных на большую сплоченность команды и мотивированность ее участников. Первая схема была не чем иным, как введением для менеджеров института партнерства, а вторая - приглашением их к участию в прибылях (10% от прибыли каждого из отделов).

Замигал значок внутрикорпоративного сообщения на мониторе – заместитель Ольги просто ошеломил ее своим сообщением. Ряд членов ее команды отверг обе предложенные ею компенсационные схемы, потребовав взамен простого увеличения зарплаты. В схемах их не устраивали появляющиеся при этом риск и ответственность. Мало того, молодые менеджеры грозили подключить к протестам подчиненных и писать жалобы в головной офис компании в КНР, в связи с «ее неэффективным управлением». Ольга задумалась о своем пути в данной компании...

Корпорация «Экаунтек-КНР», являющаяся разработчиком интегрированных программ в области бухучета и управления финансами, была основана в 1999 году.

В 2014 году компания имела уже 17 отделений в восьми странах, а ее доход достигал 600 млн. у.е. Компания является независимой открытой корпорацией. За эти годы компания приобрела 40 миллионов клиентов во всем мире. Продажу своих программ Экаунтек осуществляет напрямую через более чем тысячу дилеров, агентов по продаже, системных аналитиков и консультантов по компьютерным программам. У компании также сложилось стратегическое партнерство как с мировыми лидерами - поставщиками компьютерных систем.

Сегодня под термином «Экаунтек», т. е. базового продукта компании, понимается мощная система, позволяющая пользователю автоматизировать все операции по обработке финансовой информации. Программа состоит из ряда специализированных модулей, которые могут работать как по отдельности, так и все вместе в интегрированном режиме. Компания считает, что такая структура продукта делает его идеальным для использования и в малом бизнесе, и в динамично растущих фирмах, и в крупных организациях с множеством международных отделений.

Экаунтек открыла свой офис в Москве в 2013 году и в первые годы работы достигла пятипроцентной доли всех мировых продаж головной компании, многократно превзойдя все имевшиеся на этот счет ожидания ее руководства. С тех пор компания имеет более 10000 клиентов в СНГ. Такие результаты были достигнуты в первую очередь благодаря усилиям основателя компании и ее президента – Ольги Свенсон. После переговоров с «Экаунтек-КНР» она получила исключительное право на продажу продукции в России и других странах.

Ей удалось собрать команду высокомотивированных и способных профессионалов. Совместно они пришли к выводу, что перед ними открываются огромные возможности в быстро растущей сфере деловой активности в России и что завоевать свое место в этой сфере они смогут лишь соединив продукт Экаунтек с их глубоким знанием рынка и того, что хотят потребители.

Компания Ольги «Экаунтек-Россия», став исключительным дистрибьютором программ в России и странах СНГ, разработала, приспособила к нуждам потребителей и стала продавать эти программы своим клиентам. Компания имела в штат своих офисах в Москве и Санкт-Петербурге.

Ольга считает, что имеет блестящие кадры, большую часть которых составляют кандидаты наук. Средний возраст руководящего состава компании 35 лет. Многие из них являлись выпускниками МГУ. Сегодняшняя свобода выбора в России, по мнению Ольги, позволяет этим людям полнее использовать свои способности в компании «Экаунтек».

Рынок компании. В середине 2014 года «Экаунтек-Россия» предлагала на рынке 12 из 20 программ Экаунтек. Эти программы были к тому времени полностью русифицированы и приспособлены к нуждам конкретного рынка и законодательству. За работу компания в 2015 г. получила награды головной корпорации. Центральное место среди них занимала программа «Главная Книга», включающая план счетов, проводки, балансы и т. д. Пакет Главной Книги, подобно другим продуктам компании, предлагался на рынке как отдельно, так и в интеграции с другими продуктами Экаунтек. Это позволяло обеспечить клиентов полной системой финансовой информации. Финансовые модули включали также программы расчетов с поставщиками и заказчиками, заработной платы, многовалютного учета и другие. В дополнение предлагалась система планирования производственных ресурсов.

Ольга так описала свою компанию: «Во внедренческой работе мы похожи на бухгалтерские и финансовые проекты наших главных конкурентов. Однако во многом мы лучше их. Клиенты отдают предпочтение нашей продукции. Среди наших клиентов крупнейшие американские корпорации, действующие в России, а также известные российские компании и банки. Все программы создали чуть больше чем за год. Сегодня мы главная сила на своем рынке в России. Хотя мой заместитель шутит, что, если бы мы действительно хотели заработать деньги, мы должны были бы уволить всех, заполнить все наши помещения ящиками с водкой и превратиться таким образом в водочный склад».

Она продолжила: «Мы находимся в условиях серьезной конкуренции, а это очень и очень дорогое удовольствие».

За последние годы в России появились очень похожие программы от российских разработчиков, но российские программы не подходят западным аудиторам, поэтому международные компании остаются на привычном софте. Преимуществом западных бухгалтерских программ является то, что они могут консолидировать и требования российских контрольных органов, и зарубежные стандарты.

Ольга подписала свой контракт с «Экаунтек-КНР» в апреле 2013 года. Дальнейшее признание успехов и значения компании Ольги было связано с визитом в Москву в середине 2015 года исполнительного директора компании «Экаунтек-КНР», во время которого он встретился со Свенсон и ее командой. После своего визита он сказал: «Россия является одним из наиболее перспективных рынков для компании. Год назад мы здесь ничего не имели, а сейчас у нас уже 270 корпоративных клиентов».

Ольга описала свою компанию как организацию с предельно занятым и усердно работающим персоналом:

«Чтобы приспособить наш продукт к российскому рынку, мы потратили двенадцать человеко-лет. Десять программистов были заняты адаптацией модулей, и двадцать переводили текст на русский язык. Другие помогали реализовать эти усилия, а также с консультационных позиций оценивали перспективы для нашего бухгалтерского продукта. Трудно было определить, кто чем был занят, - каждый имел свой проект. Каждый проверял себя сам. Некому было это сделать со стороны. За это время компания потеряла много сотрудников – не все были готовы к личной ответственности и самостоятельности, пытались «прятаться» за спины коллег, ничего при этом не делая. Но таким людям не было место в компании. Остались только самые целеустремленные. В помещениях стояла тишина. Некоторые работали дома. Работа на дому поощрялась, так как это сокращало накладные расходы компании. Сейчас у нас 160 кв² рабочей площади в Санкт-Петербурге и свыше 300 кв² в Москве. Мы нанимаем людей в Санкт-Петербурге и собираемся расширить штат сотрудников в следующем году».

В отличие от программистов в КНР, у Ольги программисты ходят на работу в костюмах и галстуках. В «Экаунтек-Россия» все должны ходить на работу в одежде формально-делового стиля. Такая политика помогает произвести благоприятное впечатление на клиентов

Из истории Ольги. Ольга родилась и выросла в Санкт-Петербурге. Когда ей исполнилось 18 лет, семья переехала в Шанхай. Через год ее приняли в инженерный колледж Шанхайского университета. После окончания университета Ольга работала в компании «Кролл», сначала в области промышленных разработок, а затем в сфере стратегического маркетинга.

После получения степени МВА Ольга перешла работать в бухгалтерскую фирму консультантом по управлению. Ее ментор в «Кролл», вице-президент международного отдела, был очень расстроен ее уходом из компании. Он сказал: «Мы заплатили за твое обучение. Мы пытаемся продвигать людей вне зависимости от их национальной принадлежности. Почему же ты покидаешь нас?» Она рассказала об этом своему бывшему профессору, и он сказал ей, что в университете студентов учат предприимчивости, а не преданности.

«На новом месте отношение с начальством у меня не ладилось, так как я была резкой и прямой. Опять во многом напрашивается сравнение с поездом. Это и мое преимущество, и мой недостаток», - говорила о себе Ольга. Ольга допускала, что в своем поведении она не всегда прибегала к дипломатическим хитростям. Ей было важнее добиться успеха в работе ее подразделения, чем заработать продвижение. Ее начальник не раз говорил, что ей следует учиться строить отношения с теми, кто стоит над ней. Это может пригодиться, когда вопрос будет решаться на самом верху или надо будет увеличить бюджет подразделения.

Говоря о своем отношении к бизнесу, Ольга заметила: «Я люблю бизнес, и это дело моей жизни. Я с ним справляюсь и не хочу его оставлять; я не люблю уходить в отпуск. Я не люблю путешествовать. Я не люблю покупать дорогие вещи. Я люблю находиться среди моих друзей, делающих бизнес вместе со мной». Ольга объяснила, в чем она видит свою роль: «Я менеджер. Я отдаю распоряжения, даже придя домой. Но подчиненные любят меня. Первое время руководить компанией в России было сложно, подчиненные слабо участвовали в дискуссиях, пытались угадывать мое мнение, не высказывая своего. Я даю четкие инструкции по поводу того, как они должны выполнять свою работу, но я и поощряю их инициативу и рост».

«Я руковожу делами и людьми. Это и есть моя работа. Моя жизнь очень интересная, поскольку интересно принимать те или иные решения. Бизнес для меня не только «рацио», это также и возможность проявить творческие способности. Я делаю то, что я чувствую, и в этом у меня нет выбора. Кроме того, не оставляя работы, я закончила аспирантуру в МГУ и получила степень кандидата экономических наук.

Свенсон чувствовала, что знает, в чем ее сильные стороны: «Я – директор. Безусловно, я не знаю сути самих программ и технологий их производства. Поэтому я и говорю, что я профессиональный менеджер общего плана. Когда я хочу что-то сделать, я нанимаю людей. Сама я эту работу выполнить не могу, но я координирую, управляю процессом, благодаря чему наша компания добилась успеха. Я тот, кто управляет и решает проблемы».

Работа над качеством персонала. В начале Ольга нанимала людей из университетов и по «блату» через советы друзей. Не всегда «настойчиво рекомендованные» приходились ко двору. Некоторые из них считали, что главная задача – прийти в офис. С такими сотрудниками Ольга быстро расставалась несмотря на обиды друзей.

Некоторых работников она привела из других компаний, чем заслужила среди конкурентов звание хедхантера. По мере роста бизнеса вводились более формальные методы и процедуры найма, включая рекламу на сайтах разработчиков, конференциях.

В отношении типов людей, которых она искала, Ольга объяснила: «Я сама нанимаю людей, стараюсь подобрать им место в компании. Меня интересуют ловкие и смысленные люди. Я не спрашиваю, что они умеют делать. Я разговариваю с ними об отношении к работе. Подобно бухгалтерской фирме, в которой я работала в КНР, мы нанимаем таланты, а не умения. Для многих соискателей это выглядело странным. Они готовились к профессиональному собеседованию, а мы им предлагали загадки. Разумеется, часто требуется и определенная подготовка, например в области программирования и эккаунтинга. Это же верно и для маркетинга. У нас сложный продукт, поэтому важно иногда быть скорее психологом, но это вторично!».

«Самые талантливые – это Виктор и Иван. Они основали компанию вместе со мной. Виктор склонен к абстракциям, он не может заниматься обучением других. Он хорошо говорит, имеет способность к обобщениям и занимается изучением технических аспектов дела. Поэтому мы просим его знакомить клиента с программой. Его отношения с клиентурой и в самом деле складываются хорошо. Он не входит во множество технических деталей, дает общее представление о продукте. У него имеется психологическое видение. Для получения более детальной информации Виктор посылает клиентов к Ивану. Иван уходит с ними «в глубину».

Свенсон вначале приняла нескольких специалистов из зарубежья, но позже они уехали обратно. Она настаивает на том, что не любит увольнять людей. Однако зарубежные специалисты у нее не ужились. В первую очередь возникали конфликты с российской частью команды. Несмотря на то, что россияне получали достойную и даже очень заработную плату, зарубежные специалисты получали ее в другой валюте, и в итоге выходило, что за похожую работу они получали оплату в два раза выше российских сотрудников. Зарубежных сотрудников раздражало, что россияне уходили домой, как только заканчивался рабочий день, даже если нужно было решить важные вопросы. Они даже жаловались в головной офис на низкую клиентоориентированность российского офиса. Они другие, - с уверенностью заявила Ольга. Это потому, что они выросли в среде, где главным является потребитель. Это так просто. Ольга сделала для себя вывод о причинах такого различия. «Россия не имеет хорошо развитой системы торговли и обслуживания. Даже сейчас. В России учатся выживать, постоянно преодолевая трудности. Там вы маленькая часть большой прекрасно отлаженной машины. Здесь же нужно еще очень много сделать, чтобы достичь такого состояния.

Но мы в «Экаунтек» создаем ценности». Говоря о России, она продолжила: «Россия идет через тернии. В России правила и законы не действуют.

Сорок процентов работников «Экаунтек» составляют женщины. Это было требование головного офиса. Все они профессионалы. Офис в Санкт-Петербурге возглавляет россиянка, которую Ольга считает просто необыкновенной. Вера, так зовут эту женщину, - очень тонкая натура и очень хороший руководитель. Она подобрала команду, и они работают вместе очень хорошо. Ее группа прошла обучение в московском офисе.

На работе Ольга одевается очень строго. Она поняла, что это помогает женщине быть воспринятой со всей серьезностью. Она также обнаружила, что такой подход «работает» с российскими клиентам, обычно не рассчитывающими, что встретят женщину-руководителя. Однажды на встрече с клиентами, где были они с Виктором, кто-то пожал Виктору руку, думая, что имеет дело с исполнительным директором компании. Когда клиенту указали на ошибку, он не смутился, а казалось расстроился.

Подобные ситуации встречались и на предыдущих работах. Например, в компании, в которой она работала в Москве, к Ольге иногда обращались с просьбой сделать копии на ксероксе, не подозревая, что она является руководителем проекта. Был еще один случай там же. Группа визитеров от важного российского клиента прибыла в компанию. Чиновники из министерства стали обсуждать программы, отмечая их достоинства. Ольге тогда было 30 лет. Когда ее представили как директора проекта, то они прекратили говорить о бизнесе и набросились на нее с вопросами о личной жизни. Их интересовало, за кем я замужем, работает ли мой муж в компании? В результате деловая беседа была скомкана. В КНР подобное поведение со стороны клиентов вызвало бы скандал.

Теперь, когда российские клиенты приходят в «Экаунтек», она старается им сразу не представляться. Если это необходимо, то она представляется как эксперт из другого филиала. Она предпочитает, чтобы клиент не знал, что она руководит компанией. В противном случае она может потерять много времени, и ей не удастся заключить договор.

Для Свенсон оптимальный сценарий на трехлетнюю перспективу выглядит следующим образом. «Экаунтек» ей видится как ведущая компания в ряду среднего размера компаний-производителей компьютерных программ по эккаунтингу.

И вот, все эти планы могут рухнуть в один момент из-за группы молодых менеджеров, а точнее из-за пяти менеджеров, которых Ольга недавно повысила из тимлидов. Когда они занимали должности тимлидов, они были вежливы и ориентированы на общий результат. Как только они получили должность, отдельный кабинет с удобным креслом и собственной кофеваркой, их словно подменили. На общих собраниях, где раньше царил атмосфера сотрудничества, появилась напряженная тишина, поскольку молодежь то и дело писала письма в головной офис с вопросами о корректности принятых Ольгой решений. Принятие общих решений теперь затягивались на недели. Головной офис недоумевал, поскольку никогда таких проблем не было. Ольга пыталась поговорить с каждым из менеджеров отдельно, и каждый делал вид, что не понимает в чем проблема. В ноябре 2023 Михаил, один из молодых менеджеров, попросил отправить его на неделю в командировку в головной офис в Шанхай для обмена опытом.

Вопросы к ситуации:

1. Определите проблему методом слабых мест.
2. Опишите внутреннюю структуру выявленной проблемы:
 - предмет,
 - объект,
 - субъект,
 - связи,
 - цель решения проблемы.
3. Определите тип выявленной проблемы по:
 - степени определенности их элементов,
 - источникам их возникновения,
 - критичности.
4. Переформулируйте выявленную проблемы(у) в цель по системе SMART.

Результаты зачета определяются критериями «зачет», «незачет». Критерии оценки, приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии оценивания второй части зачета

Критерии оценивания ответов на вопросы экзамена		
1	2	3
Идентификация навыка	В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыка	Успешное и систематическое применение навыка

4. Оценочные материалы для проверки остаточных знаний (сформированности компетенций)

Проверка остаточных знаний осуществляется с помощью вопросов.

1. В чем заключается смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?

Выберите один ответ

- а) члены коллектива проводят оценку принятого решения
- б) группа людей оценивает выбранное решение
- в) один специалист делает заключение о качестве принятого решения
- г) специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернатив.

2. Субъектом рынка труда не является:

Выберите один ответ

- а) государство
- б) работодатель
- в) наёмный работник
- г) институт повышения квалификации

Информация о разработчиках

Тухватулина Лилия Равильевна, канд. философ. наук, доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом ИЭМ