Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 02.10.2023 10:59:11
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
экономики и управления

_____/А.В. Назаренко/

«_29_» ___августа_____ 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«КАДРОВЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»

Направление подготовки
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль «Экономика и управление трудом»

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения:
очно-заочная (2022 год приема)

Москва 2022

1. Цели и задачи освоения дисциплины.

Целью освоения дисциплины:
является формирование практико-ориентированных знаний о качественных, статистических и количественных методах разработки, принятия кадровых и управленческих решений и практических навыков по их выработке.

Задачи изучения дисциплины:

- приобретение систематических знаний в области теории и практики разработки и принятия кадровых и управленческих решений;
- изучение опыта эффективных организаций по принятию кадровых и управленческих решений и определение возможности его использования в работе российских компаний;
- понимание механизмов разработки и принятия кадровых и управленческих решений, соответствующих реальной социально – экономической действительности;
- овладение практическими навыками и профессиональными компетенциями сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды для разработки и принятия кадровых и управленческих решений на уровне бизнес – организации,
- овладение навыками анализа и поиска решения нестандартных кадровых и управленческих проблем.

2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата.

Дисциплина «Кадровые и управленческие решения» входит в обязательную часть в образовательную программу подготовки бакалавра по направлению 38.03.03 «Управление персоналом».

Дисциплина «Кадровые и управленческие решения» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции будущих бакалавров по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИУК-1.1. Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие ИУК-1.2. Осуществляет поиск, критически оценивает, обобщает, систематизирует и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи ИУК-1.3. Рассматривает и предлагает рациональные варианты решения поставленной задачи, используя системный подход, критически оценивает их достоинства и недостатки
ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ИОПК-3.1. Знает: технологии определения стратегии управления персоналом организации, технологии и методы формирования и контроля бюджетов управленческих мероприятий; основные технологии работы с документами, их систематизацией и правилами хранения; основные правила документационного обеспечения управленческих процессов; ИОПК-3.2. Умеет: формулировать предложения по формированию бюджета на кадровые мероприятия и

		осуществлять контроль статей расходов; принимать кадровые и управленческие решения с учетом внешней среды организации и оценивать их последствия ИОПК-3.3. Владеет: навыками подготовки предложений по формированию бюджета на кадровые мероприятия; составления основных документов в области управления персоналом; разработки мероприятий, направленных на обеспечение стратегии развития организации на основе кадровой составляющей и оценки их экономической и социальной эффективности

4. Структура и содержание дисциплины.

Для очно-заочной формы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, т.е. 144 академических часов (из них 90 часа – самостоятельная работа студентов). Разделы дисциплины «Кадровые и управленческие решения» изучаются на 2 семестре.

Аудиторные занятия из них: лекции 18, практические занятия 36 часов, форма аттестации – экзамен.

Структура и содержание дисциплины «Кадровые и управленческие решения» по срокам и видам работы отражены в Приложении 3.

Содержание разделов дисциплины.

Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения. **(**УК-1)

Предмет и задачи дисциплины. Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. Современные концепции и принципы выработки решения. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения. Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений; решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.

Тема 2. Кадровые решения как разновидность управленческих решений. (УК-1)

Сущность и содержание управленческого решения. Понятие «кадровое решение». Роль управленческого кадрового решения (УКР) в деятельности менеджера. Объект и субъект УКР в системе управления персоналом. УКР как процесс и явление. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений. Моральная и этическая ответственность руководителя за принятие кадровых решений.

Разработка и оценка вариантов решения проблем. Технологии реализации решений. Разработка плана организации выполнения кадрового решения. Контроль за выполнением и оценка процесса реализации УКР. Уровни принятия УКР. Стили принятия

кадровых решений. Ситуационный подход к выбору стиля принятия УКР руководителем. Модель Врума-Йеттона. Матрица Блейка-Моутона

Тема 3. Процессуальные основы разработки и принятия управленческих решений (УК-1)

Процесс разработки и принятия кадровых решений. Общая классификация методов разработки решения. Формальные методы. Эвристические методы. Методы экспертных оценок. Теории игр. Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решения. Дискуссионные методы (метод комиссий, метод суда, метод мозгового штурма и его модификации), их преимущества и недостатки. Анкетные методы (метод ранжирования, метод парных сравнений, метод экспертной классификации,), их преимущества и недостатки. Экспертные системы. Организация систем экспертного оценивания. Типичные ошибки, связанные с применением неформальных методов. Групповые методы принятия решений. Метод сценариев, метод "Кайдзэн", метод Рингисё, метод Делфи. Мозговой штурм, метод суда. Достоинства и недостатки методов. Количественные методы принятия решений. Понятие модели. Возможности применения моделирования при разработке и принятии управленческих решений. Социально-психологические аспекты процесса принятия и реализации кадровых решений. Основные ошибки при принятии решений (обусловленные психологическими факторами) Использование власти и влияния в процессе принятия и реализации управленческих решений Стили принятия управленческих решений Управление изменениями и конфликтами при принятии и реализации управленческих решений.

Тема 4. Этапы процесса разработки, обоснования и принятия кадровых решений. (УК-1,ОПК-3)

Этапы процесса подготовки УКР. Стадия анализа ситуации и определения проблем. Определение проблемных полей для принятия решений: анализ SWOT, причинно-следственная диаграмма (Ишикава), метод глубоких вопросов, векторный анализ сил (Force Field Analysis), техника формулирования проблемы, определение рамок проблемы (In-Out) Выявление причин проблем. Разработка и оценка вариантов решения проблем. Технологии реализации решений. Разработка плана организации выполнения кадрового решения. Контроль за выполнением и оценка процесса реализации УКР. Моральная и этическая ответственность руководителя за принятие решения. Определение внешней среды. Основные элементы внешней среды организации. Внутреннее и внешнее кольцо элементов внешней среды, их особенности. Основные параметры процесса анализа элементов внешней среды. Влияние элементов внешней среды на выбор и реализацию управленческого решения.

Тема 5. Принятие управленческого решения в условиях неопределенности и риска. (УК-1,ОПК-3)

Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при принятии управленческого решения. Источники и виды неопределенности. Разновидности экстремальных ситуаций. Классификация рисков при принятии решений. Основные приемы управления риском. Правила выбора приема управления риском. Сущность и методы анализа риска. Допустимый, не допустимый риск. Понятие «неопределенность» . Характеристики ситуации неопределенности. Закономерности, встречающиеся в ситуации риска и неопределенности. Способы измерения риска. Способы оценки рисков: математическое моделирование, статистический, экспертный Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

Анализ и оценка влияния риска на качество и эффективность управленческого решения. Основы государственного регулирования экономического риска в Российской Федерации. Технология Управления риском и ее основные инструменты. Стратегия управления риском.

Тема 6. Инновационные направления разработки, обоснования и принятия кадровых решений(УК-1,ОПК-3)

Совершенствование процессов принятия кадровых решений за счет использования эффективных средств поддержки принятия решений (компьютерные системы поддержки принятия решений (СППР). Использование экспертных систем, их преимущество и область применения. Команда как организационная форма коллективного управления. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки. Эффективность коллективных управленческих решений.

Тема 7. Ответственность в принятии управленческих решений. (УК-1,ОПК-3)

Руководитель в управлении: возможности и ограничения. Состав основных личностных характеристик, влияющих на принятие управленческого решения. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения. Социальная ответственность руководителя. Элементы социальноответственного менеджмента: сотрудничество; виды деятельности; персонал; внешняя обстановка; общественная ориентация предприятия. Виды ответственности в управлении: собственная; чужая; перед собой; внешняя; внутренняя; перед предприятием; общественная; общая социальная; экономическая; правовая; этическая. Формы ответственности в управлении.

Тема 8. Контроль реализации управленческого решения (УК-1,ОПК-3)

Сущность и процедуры реализации решений. Основные причины неудач при реализации решений. Понятие и этапы организации выполнения решений. Содержание контроля. Процесс осуществления контроля. Понятие, функции и причины контроля управленческих решений. Объективная необходимость контроля за реализацией управленческих решений. Основные функции контроля и его классификация. Виды контроля реализации управленческих решений. Процесс контроля и его основные этапы. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.

Тема 9. Оценка эффективности кадровых решений в управленческой работе. (УК-1,ОПК-3)

Содержание понятий «эффективность», результативность», «производительность», «эффективность управленческих решений». Виды эффективности. Классификация эффективности управленческих решений. Оценка эффективности управленческих решений. Экономическая и социальная эффективность. Качественные и количественные показатели эффективности управленческих решений. Методы оценки эффективности управленческих решений. Косвенный метод. Метод оценки по конечным результатам. Оценка эффективности по непосредственным результатам деятельности. Методы оценки экономической эффективности. Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений. Качество и эффективность. Организационно-психологические предпосылки качества решений. Эффективность управленческих решений и ее составляющие.

5. Образовательные технологии.

Методика преподавания дисциплины «Кадровые и управленческие решения» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения груп-

повых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков, обучающихся:

– подготовка, представление, обсуждение и защита докладов и презентаций по дисциплине;

– выполнение практических работ;

– организация и проведение текущего контроля знаний студентов в форме опросов.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определен главной целью образовательной программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием дисциплины «Кадровые и управленческие решения» и в целом по дисциплине составляет 33%,для очно-заочной от аудиторных занятий.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

В процессе обучения используются оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций, такие как опросы и защита практических работ и докладов.

6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

6.1.3. Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач				
Показатели	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
Знать: Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: Анализирует задачу, выделяя	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие . Допускаются значительные ошибки,	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие , но допускаются	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие,

	ее базовые составляющие .	проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	свободно оперирует приобретенными знаниями.
уметь: Осуществляет поиск, критически оценивает, обобщает, систематизирует и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет: Осуществляет поиск, критически оценивает, обобщает, систематизирует и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: Осуществляет поиск, критически оценивает, обобщает, систематизирует и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: Осуществляет поиск, критически оценивает, обобщает, систематизирует и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи . Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: Осуществляет поиск, критически оценивает, обобщает, систематизирует и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
владеть: Рассматривает и предлагает рациональные варианты решения поставленной задачи, используя системный подход, критически оценивает их достоинства и недостатки	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками Рассматривает и предлагает рациональные варианты решения поставленной задачи, используя системный подход, критически оценивает их достоинства и недостатки	Обучающийся навыками Рассматривает и предлагает рациональные варианты решения поставленной задачи, используя системный подход, критически оценивает их достоинства и недостатки Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет Рассматривает и предлагает рациональные варианты решения поставленной задачи, используя системный подход, критически оценивает их достоинства и недостатки. Навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет навыками Рассматривает и предлагает рациональные варианты решения поставленной задачи, используя системный подход, критически оценивает их достоинства и недостатки. Свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.
ОПК-3 Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия				
Показатели	Критерии оценивания			
	2	3	4	5

знать: технологии определения стратегии управления персоналом организации, технологии и методы формирования и контроля бюджетов управленческих мероприятий; основные технологии работы с документами, их систематизацией и правилами хранения; основные правила документационного обеспечения управленческих процессов;	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: технологии определения стратегии управления персоналом организации, технологии и методы формирования и контроля бюджетов управленческих мероприятий; основные технологии работы с документами, их систематизацией и правилами хранения; основные правила документационного обеспечения управленческих процессов.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знанийтехнологии определения стратегии управления персоналом организации, технологии и методы формирования и контроля бюджетов управленческих мероприятий; основные технологии работы с документами, их систематизацией и правилами хранения; основные правила документационного обеспечения управленческих процессов. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: технологии определения стратегии управления персоналом организации, технологии и методы формирования и контроля бюджетов управленческих мероприятий; основные технологии работы с документами, их систематизацией и правилами хранения; основные правила документационного обеспечения управленческих процессов, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: технологии определения стратегии управления персоналом организации, технологии и методы формирования и контроля бюджетов управленческих мероприятий; основные технологии работы с документами, их систематизацией и правилами хранения; основные правила документационного обеспечения управленческих процессов, свободно оперирует приобретенными знаниями.
Уметь: формулировать предложения по формированию бюджета на кадровые мероприятия и осуществлять контроль статей расходов; принимать кадровые и управленческие решения с учетом внешней среды организации и оценивать их последствия	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет формулировать предложения по формированию бюджета на кадровые мероприятия и осуществлять контроль статей расходов; принимать кадровые и управленческие решения с учетом внешней среды организации и оценивать их последствия	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: формулировать предложения по формированию бюджета на кадровые мероприятия и осуществлять контроль статей расходов; принимать кадровые и управленческие решения с учетом внешней среды организации и оценивать их последствия. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: формулировать предложения по формированию бюджета на кадровые мероприятия и осуществлять контроль статей расходов; принимать кадровые и управленческие решения с учетом внешней среды организации и оценивать их последствия. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: формулировать предложения по формированию бюджета на кадровые мероприятия и осуществлять контроль статей расходов; принимать кадровые и управленческие решения с учетом внешней среды организации и оценивать их последствия. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет

		при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	их в ситуациях повышенной сложности.
владеть: навыками подготовки предложений по формированию бюджета на кадровые мероприятия; составления основных документов в области управления персоналом; разработки мероприятий, направленных на обеспечение стратегии развития организации на основе кадровой составляющей и оценки их экономической и социальной эффективности	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками подготовки предложений по формированию бюджета на кадровые мероприятия; составления основных документов в области управления персоналом; разработки мероприятий, направленных на обеспечение стратегии развития организации на основе кадровой составляющей и оценки их экономической и социальной эффективности	Обучающийся владеет навыками подготовки предложений по формированию бюджета на кадровые мероприятия; составления основных документов в области управления персоналом; разработки мероприятий, направленных на обеспечение стратегии развития организации на основе кадровой составляющей и оценки их экономической и социальной эффективности. Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет навыками подготовки предложений по формированию бюджета на кадровые мероприятия; составления основных документов в области управления персоналом; разработки мероприятий, направленных на обеспечение стратегии развития организации на основе кадровой составляющей и оценки их экономической и социальной эффективности. Навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет навыками подготовки предложений по формированию бюджета на кадровые мероприятия; составления основных документов в области управления персоналом; разработки мероприятий, направленных на обеспечение стратегии развития организации на основе кадровой составляющей и оценки их экономической и социальной эффективности. Свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

Форма промежуточной аттестации: Экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения учащимся планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Кадровый аудит и контроллинг» (выступили с докладом и презентацией по дисциплине, написали контрольную работу в формате бланкового тестирования и т.д.).

Шкала оценивания	Описание
Отлично	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Хорошо	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в стандартных ситуациях. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Удовлетворительно	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, допускаются значительные ошибки, проявляется частичное отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
Неудовлетворительно	Не выполнены виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по большему ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

Фонд оценочных средств представлен в приложении 1 к рабочей программе.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. *Бусов, В. И.* Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488770 (дата обращения: 12.08.2022).

2. *Мкртычян, Г. А.* Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496724 (дата обращения: 12.08.2022).

3. Конституция Российской Федерации. Принята на всенародном голосовании 12.12.93 (в ред. от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. –2014. – № 31. – ст. 4398. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. – М.: КноРус, 2011. - 544 с. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ 3. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 21.12.01. Одобрен Советом Федерации 26.12.01. – М.: Омега, 2010. – 208 с. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

5. *Пугачев, В. П.* Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/493785 (дата обращения: 12.08.2022).

б) дополнительная литература:

1. *Филинов-Чернышев, Н. Б.* Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03558-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490235 (дата обращения: 12.08.2022).

2. *Рубчинский, А. А.* Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489291 (дата обращения: 12.08.2022).

в) программное обеспечение и интернет - ресурсы:

Используемое программное обеспечение:

Наименование ПО	№ договора
Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984214, 61984216,61984217, 61984219, 61984213, 61984218, 61984215
Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984042

Интернет-ресурсы:

Каждый студент обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронным библиотекам университета (elib.mgup; lib.mami.ru/lib/content/elektronyy-katalog),к электронным каталогам вузовских библиотек и крупнейших библиотек Москвы (http://window.edu.ru), к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам).

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Изучение дисциплины предполагает использование аудиторий, оборудованных учебной мебелью, переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)). Для проведения ряда занятий потребуется аудитория оборудованная компьютерами.

9. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы по отношению к обучающемуся как: лекции, практические занятия, а также различные виды самостоятельной работы по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной

работе с литературой, подготовиться к зачету. Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине преподаватель использует электронные мультимедийные презентации. Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к промежуточной аттестации.

Методические указания для обучающихся при работе на практических занятиях.

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе практического занятия обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Все вопросы к практическому занятию должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические рекомендации студентам для подготовки к экзамену.

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года (семестра);

- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену;

-подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

Подготовку к экзамену необходимо целесообразно начать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как. в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.

Предложенная методика непосредственной подготовки к экзамену может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Литература для подготовки к экзамену обычно рекомендуется преподавателем. Она также указана в учебной программе дисциплины.

Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к экзамену, нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки к экзамену учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством образования и науки.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал.

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

В ходе подготовки к экзамену студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к экзамену должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

Методические рекомендации студентам для самостоятельной работы.

Самостоятельная работа является одним из видов учебных занятий. Цель самостоятельной работы – практическое усвоение студентами вопросов, рассматриваемых в процессе изучения дисциплины. Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия

Задачи самостоятельной работы студента:

- развитие навыков самостоятельной учебной работы;
- освоение содержания дисциплины;
- углубление содержания и осознание основных понятий дисциплины;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий для эффективной подготовки к зачету и экзамену.

Виды внеаудиторной самостоятельной работы:

- самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины;
- подготовка к лекционным занятиям;
- подготовка к практическим работам;
- составление и выступление с докладом по отдельным темам программы.

Для выполнения любого вида самостоятельной работы необходимо пройти следующие этапы:

- определение цели самостоятельной работы;
- конкретизация познавательной задачи;
- самооценка готовности к самостоятельной работе;
- выбор адекватного способа действия, ведущего к решению задачи;
- планирование работы (самостоятельной или с помощью преподавателя) над заданием;
- осуществление в процессе выполнения самостоятельной работы самоконтроля (промежуточного и конечного) результатов работы и корректировка выполнения работы.

Методические рекомендации на составление и выступление с докладом.

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить. При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу должен проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить. Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость. В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам. При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут.

Методические рекомендации для подготовки презентации к докладу.

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов, то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

1 стратегия: на слайды выносится опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

– объем текста на слайде – не больше 7 строк;

– маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;

– отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;

– значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации. Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

– выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т.д.) соответствуют содержанию;

– использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации).

Максимальное количество графической информации на одном слайде –2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому). Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 -15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим –показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступать к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком. Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу.

Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т.д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже). Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управля-

ющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями).

Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой. Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом. Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

– удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);

– к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?

– не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления

10. Методические рекомендации для преподавателя.

На лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и практику применения. Поэтому в процессе подготовки к лабораторному занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов. Так как качество освоения курса зависит, прежде всего, от того, насколько точно и полно студент владеет его понятийным аппаратом, то при подготовке к занятиям рекомендуется посмотреть глоссарий, содержащий анализ основных терминов изучаемой дисциплины, материал лекции по изучаемой теме и, конечно, ответить на вопросы теста, позволяющего проконтролировать уровень освоения, как теоретического материала проблемы, так и ее основного понятийного аппарата. Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника. Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения. Предлагаемая в рабочей программе литература позволяет выявить специфику подходов к той или иной проблеме, поэтому при подготовке к занятию необходимо посмотреть по конкретному вопросу материал нескольких рекомендуемых учебников, а не ограничиваться одним учебником. Наиболее полно продемонстрировать умение работать с литературой студент должен в реферате, который, как раз и предполагает сравнительный анализ имеющихся в теории вопроса точек зрения. Предлагаемая тематика рефератов позволяет каждому студенту выбрать для изучения такой вопрос курса, который будет именно данному студенту интересен и полезен. Материалы представленного доклада и презентации может стать частью будущей выпускной квалификационной работы студента.

Такой подход позволит студенту сформировать целостный взгляд на проблемы управления и послужит основанием для формирования комплексного подхода к решению практических задач управления.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки бакалавров 38.03.03 «Управление персоналом».

Программу составил:
Старший преподаватель  /Е.Л. Арзамасова/

Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом» «29» августа 2022 г., протокол № 01.

Заведующий кафедрой
«Управление персоналом»
д.э.н., профессор  /М.М. Крекова/

Приложение 1
к рабочей программе

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Направление подготовки: 38.03.03 «Управление персоналом»
ОП: «Управление персоналом»
Форма обучения: очно-заочная
2022 год набора

.

Кафедра: «Управление персоналом»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

«Кадровые и управленческие решения»

Состав:
1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Описание оценочных средств:
- *список вопросов к экзамену;*
- *перечень контрольных вопросов для оценки на семинарских занятиях;*
- *примерный перечень тем докладов;*
- *примерные задания для работы на семинарских занятиях.*

Составитель:
Старший преподаватель Арзамасова Екатерина Львовна

Москва, 2022 год

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Таблица 1

«Кадровые и управленческие решения»					
ФГОС ВО 38.03.03 «Управление персоналом»					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие **компетенции**:					
КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования компетенций**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
ИНДЕКС	**ФОРМУЛИРОВКА**				
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИУК-1.1. Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие ИУК-1.2. Осуществляет поиск, критически оценивает, обобщает, систематизирует и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи ИУК-1.3. Рассматривает и предлагает рациональные варианты решения поставленной задачи, используя системный подход, критически оценивает их достоинства и недостатки	лекции, самостоятельная работа, практические работы	УО, ПР зачет ПР, ДС ПР	**Пороговый уровень** воспроизводство полученных знаний в ходе текущего контроля; умение решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам
ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ИОПК-3.1. Знает: технологии определения стратегии управления персоналом организации, технологии и методы формирования и контроля бюджетов управленческих мероприятий; основные технологии работы с документами, их систематизацией и правилами хранения; основные правила документационного обеспечения управленческих процессов; ИОПК-3.2. Умеет: формулировать предложения по формированию бюджета на кадровые мероприятия и осуществлять контроль статей расходов; принимать кадровые и управленческие решения с учетом внешней среды организации и оценивать их последствия ИОПК-3.3. Владеет: навыками подготовки предложений по формированию бюджета на кадровые мероприятия; составления основных документов в области управления персоналом;	лекции, самостоятельная работа, практические работы	УО, ПР зачет ПР, ДС ПР	**Пороговый уровень** воспроизводство полученных знаний в ходе текущего контроля; умение решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам

		разработки мероприятий, направленных на обеспечение стратегии развития организации на основе кадровой составляющей и оценки их экономической и социальной эффективности			

**- Сокращения форм оценочных средств см. в Приложении 2 к рабочей программе

Список вопросов к экзамену.

Зачет является формой аттестации по дисциплине «Кадровые и управленческие решения». В ходе экзамена студенту необходимо ответить на два вопроса.

Для проверки УК-1,ОПК-3используется следующий набор вопросов

1. Дайте определение управленческому решению
2. Дайте определение принятию управленческих решений
3. Что понимается под объектом управления
4. Перечислите виды классификаций применительно к управленческому решению
5. Перечислите классификационные признаки группировок управленческого решения
6. Назовите основные научно-методические подходы к обеспечению качества управленческого решения
7. Перечислите методы обоснования управленческого решения
8. Что понимается под технологией принятия управленческого решения
9. Приведите факторы эффективного поведения руководителя в процессе принятия управленческого решения
10. Сформулируйте правила оптимального выбора модели поведения в процессе принятия управленческого решения
11. Что представляет собой Банк ситуаций и решений (БСР))
12. Охарактеризуйте управленческие решения по степени вероятности достижения результата.
13. Что характеризует внутреннюю среду организации
14. Как характеризуется внешняя и внутренняя среда организации
15. Перечислите методы, которые используются при принятии управленческого решения
16. В каких направлениях производится оценка эффективности управленческого решения
17. Перечислите подходы к оценке эффективности управленческого решения
18. Как выражается экономическая эффективность управленческого решения
19. Какими способами можно рассчитать экономическую эффективность управленческого решения
20. Перечислите этапы расчета эффективности управленческого решения
21. Каковы условия экономической эффективности разработанного управленческого решения
22. Основные направления в исследовании принятия решений
23. Какие основные ошибки в принятии кадровых решения может допустить управленец?
24. Опишите модели принятия кадровых решений
25. Назовите основные этапы процесса разработки УКР
26. Применение экспертных методов в процессе принятия решений.
27. Неформальные методы прогнозирования.
28. Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений.
29. Подходы к оценке эффективности кадрового решения в управленческой работе
30. Процесс принятия кадрового решения: сущность, необходимость, общественная обусловленность
31. Общие сведения о процессе принятия решений, его элементы
32. Социальная основа управленческого решения
33. Особенности принятия коллективного решения
34. Характеристика внутренней системы информации в организации.
35. Характеристика методов диагностики проблем в принятии решений
36. Развитие, анализ и выбор альтернатив управленческого решения
37. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения

38. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решени
39. Методы контроля реализации управленческих решений.
40. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения

Вопросы по темам дисциплины.

Перечень контрольных вопросов для оценки на семинарских занятиях уровня знаний по дисциплине «Кадровые и управленческие решения», получаемых в ходе освоения компетенций УК-1,ОПК-3.

Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения. **(**УК-1)

Вопросы к семинару

1. Примеры «управленческих проблем».
2. Сравнительная характеристика процесса принятия решения в различных организация.
3. Экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.
4. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение».
5. Сферы принятия управленческого решения.
6. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях.

Тема 2. Кадровые решения как разновидность управленческих решений. (УК-1)

Вопросы к семинару

1) Методологические основы теории принятия решений.
2) Основные понятия теории принятия управленческих решений.
3) Кадровые решения и их особенности.
4) Требования, предъявляемые к кадровым решениям

Тема 3. Процессуальные основы разработки и принятия управленческих решений (УК-1)

Вопросы к семинару

1. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
2. Специфика современных подходов к классификации управленческих решений.
3. Стратегические и тактические решения – особенности и взаимосвязь
4. Факторы качества управленческих решений.
5. Моделирование в принятии управленческих решений.
6. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.
7. Характеристика методам принятия управленческих решений. Примеры
8. Сущность, содержание и порядок применения экспертных оценок и методов прогнозирования при принятии управленческих решений.
9. Использование экспертных оценок в аналитической деятельности. Экспертные системы.
10. Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений. Виды прогнозов.
11. Неформальные методы прогнозирования. Количественные и качественные методы прогнозирования.

Тема 4. Этапы процесса разработки, обоснования и принятия кадровых решений. (УК-1,ОПК-3)

Вопросы к семинару

1. Способы оцениваются риски при принятии кадровых решений?
2. Элементы внешней среды организации с точки зрения их влияния на принятие управленческих решений.
3. Современные методы анализа внешней среды.
4. методы снижения степени кадрового риска Вы знаете?
5. Этапы процесса разработки и принятия кадрового управленческого решения.
6. Характеристика механизма разработки и выбора альтернатив для принятия кадровго управленческого решения.
7. Контроль за реализацией кадровых управленческих решений, его значение и функции.
8. Ответственность за выполнение кадровых управленческих решений.
9. Стили принятия кадровых управленческих решений

Тема 5. Принятие управленческого решения в условиях неопределенности и риска. (УК-1,ОПК-3)

Вопросы к семинару

1. Способы оцениваются риски при управлении предприятием?
2. методы снижения степени риска Вы знаете?
3. Понятие неопределенности, признаки неопределенности управленческих решений.
4. Компенсационные механизмы риска в разработке, принятии и реализации управленческих решений.
5. Социально-психологические аспекты принятия решений с высокой степенью риска.
6. Факторы снижения риска.
7. Тактические и оперативные решения, снижающие риск.
8. Стимулирование и локализация риска решений.
9. Планирование и контроль решений в условиях неопределенности и риска.

Тема 6. Инновационные направления разработки, обоснования и принятия кадровых решений(УК-1,ОПК-3)

Вопросы к семинару

1) Принятие решений в конфликтных ситуациях.
2) Переговоры как средство принятия решений в сложных конфликтных ситуациях.
3) Определенность, риск и неопределенность при принятии решений.
4) Дефицит времени при выборе решения.
5) Метод “дерева” решений.
6) Принятие решений в условиях неопределенности.

Тема 7. Ответственность в принятии управленческих решений. (УК-1,ОПК-3)

Вопросы к семинару

1. Что такое контроллинг?
2. Какой характер носят управленческие решения, принимаемые в коммерческой организации?
3. В чем различие между официальной и личной ответственностью?

4. Как осуществляется делегирование полномочий при разработке управленческих решений?
5. Как распределяется ответственность за принятие решений в сфере торговли и услуг?
6. Какие требования предъявляются к лицу, принимающему решение?

Тема 8. Контроль реализации управленческого решения (УК-1,ОПК-3)

Вопросы к семинару

1. Контроль реализации управленческих решений.
2. Социально – психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.
3. Методы контроля и оценки решений.
4. Ответственность в области принятия управленческих решений.
5. Проблемы в исполнении принятых управленческих решений.
6. Назовите особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
7. Кадровое обеспечение принятие и реализации управленческого решения.
8. Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управленческих решений?
9. Какие требования предъявляются к контролю?
10. Какие функции выполняет контроль?
11. Какие виды контроля управленческих решений Вам известны?

Тема 9. Оценка эффективности кадровых решений в управленческой работе. (УК-1,ОПК-3)

Вопросы к семинару

1. Эффективность решений.
2. Оценка эффективности принятого УР на логическом уровне
3. Факторы экономической эффективности УР
4. Подходы к оценке экономической эффективности управленческого решения.
5. Проблемы в исполнении принятых управленческих решений.
6. Назовите особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
7. Кадровое обеспечение принятие и реализации управленческого решения.
8. В чем разница между понятиями «эффективность» и «результативность»?
9. Как осуществляется управление эффективностью?
10. Какие показатели эффективности решений?
11. Какие методы оценки эффективности Вы знаете?
12. В чем суть экспертной оценки эффективности принятых решений?

Перечень тем для подготовки докладов и презентаций

Доклад и презентация, направлен на оценку уровня освоения знаний и умений, полученных в рамках профессиональных компетенции УК-1,ОПК-3. Каждый обучающийся должен подготовить 2 доклада: по одному из набора тем для проверки каждой из компетенций

Критерии оценки реферата

Критерии оценки доклада

При определении оценки указанные условия должны выполняться полностью. Условие, выполняемое частично, считается невыполненным.

Оценка «отлично» при выполнении следующих условий:

1. В раскрыты следующие вопросы:

- суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
- описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения

2. Соблюдение регламента при представлении доклада

3. Представление, а не чтение материала

4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы

5. Четкость дикции

6. Правильность и своевременность ответов на вопросы

Оценка «хорошо» при выполнении следующих условий: невыполнение любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при выполнении следующих условий: невыполнение любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий

Критерии оценки презентации

	3 балла	**4 балла**	**5 баллов**
Общая информация	Информация изложена частично. В работе использован только один ресурс.	Достаточно точная информация. В работе использовано более одного ресурса.	Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы. В работе использовано более одного ресурса.
Степень раскрытия проблемы	Тема раскрыта не полностью. Процесс решения проблемы неполный.	Тема раскрыта практически полностью. Процесс решения завершен.	Тема раскрыта максимально полно. Процесс решения завершен.
Оформление	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды сложны в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы некоторые эффекты и фоны. Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации. Слайды просты в понимании.
Изложение материала	Презентационные слайды не содержат схематичных (рисуночных) изображений и перегружены текстом, представляющим собой целые предложения	Презентационные слайды содержат схематичные (рисуночные) изображений но перегружена пояснительным текстом.	Презентационные слайды содержат только схематичные (рисуночные) изображения. Текст минимален. Все комментарии даются студентом при защите

1. Типология и классификация управленческих решений.
2. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
3. Влияние традиций и специфики предприятия на принятие управленческого решения.
4. Роль человеческого фактора в процессе принятия управленческого решения.
5. Проблемы совершенствования методики разработки УР в технической системе.
6. Соотношение новых и известных УР в организациях.

7. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе принятия управленческого решения.
8. Технология принятия управленческих решений.
9. Интеллектуальная деятельность при принятии управленческих решений.
10. Современные методики расчета эффективности управленческих решений.
11. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях.
12. Организация выполнения принятых решений.
13. Классификация ситуаций и проблем при принятии управленческих решений.
14. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения.
15. Методика построения сценариев при принятии управленческого решения.
16. Принципы построения моделей при принятии управленческого решения.
17. Разработка и поддержка стратегических решений.
18. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.
19. Оценка возможной ответственности при принятии управленческого решения.
20. Анализ объектов и субъектов управления при принятии управленческого решения.
21. Топологические методы в технологии принятии управленческих решений.
22. Использование системы сетевого планирования при разработке управленческого решения.
23. Применение теории полезности при принятии управленческих решений.
24. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
25. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений.
26. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
27. Жизненный цикл управленческого решения.
28. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР.
29. Использование метода дерева решений при разработке УР.
30. Особенности принятия решений в экстремальных ситуациях.
31. Методы принятия решений в группе.
32. Концепции и типы поведения лидера при принятии УР в группе.
33. Распределение ролей в группе при принятии УР.
34. Сущность и содержание программно-целевого подхода к разработке и принятию управленческих решений
35. Кадровое обеспечение процесса разработки управленческих решений

36. Особенности организация процесса принятия управленческих решений в различных отраслях экономики
37. Содержание управленческих решений в современных условиях деятельности организаций малого бизнеса
38. Разработка и анализ кадровых решений в микро организации
39. Влияние кадровых решений на эффективность управления организацией
40. Анализ факторов организационной среды предприятия

Описание заданий для практических занятий.

Выполнение практических работ по дисциплине «Кадровые и управленческие решения» направлено на оценку уровня владения знаниями, навыками и умениями, формируемыми у учащегося в ходе освоения профессиональных компетенций УК-1,ОПК-3

Вариант 1 (ПК-14)

1. Дать характеристику этапов разработки, принятия и реализации управленческих решений для организации. На примере организации рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Роль и значения неопределенности и риска при разработке и принятии управленческих решений в организациях. Структура рисков в организации. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы Вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедуры принятия решений в Вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

Вариант 2 (ПК-14)

1. Дать характеристику этапов разработки, принятия и реализации управленческих решений для организации. На примере организации рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений

2. Роль и значение влияния внешней среды организации на разработку, принятие и реализацию управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы Вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедуры принятия решений в Вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

Вариант 3 (ПК-14)

1. Дать характеристику этапов разработки, принятия и реализации управленческих решений для организации. На примере организации рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений

2. Характеристика факторов, препятствующих разработке и принятию эффективных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы Вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедуры принятия решений в Вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

Вариант 1 (ПК-14)

1. Дать характеристику принятия управленческих решений для организации. На примере организации рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Почему принятие решений рассматривается, как основа любого процесса управления в организации. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы Вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедуры принятия решений в Вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

Вариант 2 (ПК-14)

1. Дать характеристику этапов разработки, принятия и реализации управленческих решений для организации. На примере организации рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. В чем проявляются особенности личностных характеристик ЛПР при принятии управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы Вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедуры принятия решений в Вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

Вариант 3 (ПК-14)

1. Дать характеристику этапов разработки, принятия и реализации управленческих решений для организации. На примере организации рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Проблема централизации и децентрализации управления при разработке, принятии и реализации управленческих решений в организации. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы Вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедуры принятия решений в Вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

Вариант 4 (ПК-14)

1. Дать характеристику этапов разработки, принятия и реализации управленческих решений для организации. На примере организации рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений

2. Какие меры необходимо предпринять, чтобы создать эффективную систему контроля управленческих решений в организациях. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы Вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедуры принятия решений в Вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

Вариант 5 (ПК-14)

1. Дать характеристику этапов разработки, принятия и реализации управленческих решений для организации. На примере организации рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений

2. Характеристика стратегических решений для организации. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы Вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедуры принятия решений в Вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

Вариант 6 (ПК-14)

1. Дать характеристику этапов разработки, принятия и реализации управленческих решений для организации. На примере организации рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика преимуществ и недостатков применения различных методов разработки управленческих решений для разработки управленческих решений в организациях (экспертный метод, метод сценариев, метод «дерева решений», метод мозгового штурма, эвристические методы) Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы Вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедуры принятия решений в Вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

Вариант 7 (ПК-14)

1. Дать характеристику этапов разработки, принятия и реализации управленческих решений для организации. На примере организации рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика преимуществ и недостатков коллективных и индивидуальных решений для организаций. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы Вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедуры принятия решений в Вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

Приложение 2
к рабочей программе

Перечень оценочных средств по дисциплине «Кадровые и управленческие решения»

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Устный опрос (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины

2.	Практические работы (ПР)	Средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по модулю или дисциплине в целом	Перечень практических работ
3.	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление п представлению полученных результатов решения определенной учебно- практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
4.	Экзамен (Э)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Вопросы к экзамену

Приложение 3
к рабочей программе

Структура и содержание дисциплины «Кадровые и управленческие решения» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр) очно-заочная форма обучения, 2022 год набора

№ п/п	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад (презентация)	П/р	Э	З
1.	Понятие, значение и функции управленческого решения	2	1-2	2	4		10								
2.	Кадровые решения как разновидность управленческих решений	2	3-4	2	4		10								
3.	Процессуальные основы разработки и принятия управленческих решений	2	5-6	2	4		10								
4.	Этапы процесса разработки, обоснования и принятия кадровых решений	2	7-8	2	4		10								
5.	Принятие управленческого решения в условиях неопределенности и риска	2	9-10	2	4		10								
6.	Инновационные направления разработки, обоснования и принятия кадровых решений	2	11-12	2	4		10								
7.	Ответственность в принятии управленческих решений	2	13-14	2	4		10								
8.	Контроль реализации управленческого решения	2	15-16	2	4		10								
9.	Оценка эффективности кадровых решений в управленческой работе	2	17-18	2	4		10								
	Форма итоговой аттестации		**19-21**											**э**	
	Итого:	**144**		**18**	**36**		**90**					**+**	**+**	**э**	