

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Управления персоналом


И.Б. Дуракова

28.04.2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.15 Инновационные технологии принятия кадровых решений

1. **Шифр и наименование направления подготовки/специальности:**
38.04.03 Управление персоналом
 2. **Профиль подготовки/специализации:**
Управление человеческими ресурсами и брендом работодателя в цифровой экономике
 3. **Квалификация (степень) выпускника:** магистр
 4. **Форма образования:** заочная
 5. **Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** Управления персоналом
 6. **Составители программы:** Талтынов С.М., к.э.н., доцент
 7. **Рекомендована:** НМС экономического факультета
протокол № 4 от 21.04.2022
-

8. **Учебный год:** 2023/2024

Триместры: 4, 5

9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Цель дисциплины: формирование у обучающихся знаний, умений и навыков использования инновационных технологий принятия кадровых решений, оценки существующих передовых практик и результатов научных исследований при проектировании организационных изменений, руководстве проектной и процессной деятельностью и подразделением организации.

Задачи дисциплины:

- познание специфики, сущности и основных подходов к принятию кадровых управленческих решений, их классификации;

- развитие представлений о концептуальных основах, моделях и теориях принятия управленческих кадровых решений, а также навыков оценки передовых практик и результатов научных исследований по управлению персоналом;

- формирование и развитие умений и навыков проектирования изменений в организации на основе инновационных технологий принятия кадровых решений, а также руководства процессной и проектной деятельностью в управлении персоналом;

- развитие умений и навыков оценки качества и эффективности кадровых управленческих решений.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: учебная дисциплина относится к обязательной части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ОПК-1	Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях	ОПК-1.3	Оценивает передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях	Знать: - передовые практики и результаты научных исследований по функциям управления персоналом и в смежных областях; Уметь: - обобщать и критически оценивать результаты научных исследований и передовые практики в сфере управления персоналом; Владеть: - навыками оценки и их обобщения результатов научных исследований и передовых практик в сфере управления персоналом для решения задач сферы управления персоналом и в смежных с ней областей
ОПК-4	Способен проектировать	ОПК-4.1	Проектирует изменениями в	Знать:

	организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации		организации на основе инновационных технологий принятия кадровых решений	<p>-- основы проектирования организационных изменений, руководства проектной и процессной деятельностью и подразделением организации на основе инновационных технологий принятия кадровых решений;</p> <p>Уметь:</p> <p>-- проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации на основе инновационных технологий принятия кадровых решений;</p> <p>Владеть:</p> <p>-- навыками проектирования организационных изменений, руководства проектной и процессной деятельностью и подразделением организации на основе инновационных технологий принятия кадровых решений</p>
			ОПК-4.3	Руководит процессной и проектной деятельностью в управлении персоналом

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. 3 ЗЕТ / 108 час.

Форма промежуточной аттестации *зачет*

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы		Трудоемкость			
		Всего	По триместрам		
			4 триместр	5 триместр	...
Аудиторные занятия		14	14	нет	
в том числе:	лекции	6	6	нет	
	практические	8	8	нет	

	лабораторные	нет	нет	нет	
Самостоятельная работа		90	40	50	
в том числе: курсовая работа (проект)		нет	нет	нет	
Форма промежуточной аттестации (зачет – <u>4</u> час.)		4	нет	4	
Итого:		108	54	54	

13.1 Содержание дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК
1. Лекции			
1.1.	Кадровые решения, их сущность, специфика и классификация	Управленческие решения: сущность и свойства. Диалектика развития теории решений. Кадровые решения как разновидность управленческих. Кадровая деятельность – основа специфики принятия кадровых решений. Классификация управленческих кадровых решений. Основные подходы к принятию кадровых решений. Объекты и субъекты кадровых решений. Управленческое решение как процесс и явление. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений Структура цикла управленческого решения.	-
1.2.	Концептуальные теории и модель принятия управленческих решений	Проблематика принятия решений в современных условиях неопределенности. Нормативная и дескриптивная теории принятия решений. Теории максимизации полезности, ограниченной рациональности. Концептуальная модель разработки управленческих решений. Взаимосвязь концепций и принципов разработки управленческих решений. Принцип «цели», «слабого звена», «множественности альтернатив». Основные понятия системного и ситуационного подходов.	-
1.3.	Этапы и методы разработки, обоснования и принятия кадровых решений	Этапы процесса подготовки управленческих кадровых решений. Анализ ситуации и определение проблемных полей для принятия решений: SWOT-анализ, причинно-следственная диаграмма (Ишикавы), метод глубоких вопросов и т.д. Выявление причин проблем. Разработка и оценка вариантов их решения. Разработка плана организации выполнения кадрового решения. Контроль за выполнением и оценка процесса реализации кадрового управленческого решения. Основное значение и выбор методов при подготовке управленческих кадровых решений. Классификация методов разработки и принятия решений. Методы, применяемые на этапе выявления проблемы и формулировки критериев и ограничений. Методы, применяемые на этапе разработки и оценки вариантов решения. Методы, применяемые на этапе реализации решения и оценки результата.	-
1.4.	Контроль реализации и ответственность в принятии кадровых	Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений. Организация процессов выполнения решений: ресурсное	-

	решений	обеспечение на стратегическом и тактическом уровне. Функции и виды контроля. Содержание контроля. Процесс осуществления контроля. Инструментарий эффективного контроля реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителей за принятие кадровых решений.	
1.5.	Инновационные направления разработки, обоснования и принятия управленческих кадровых решений	<p>Научно-техническая революция и научно-технический прогресс в свете разработки, обоснования и принятия кадровых управленческих решений. Становление теории инноватки и ее современные концепции: длинные волны Н.Д. Кондратьева, деловые циклы Й.Шумпетера, технологические уклады.</p> <p>Методы совместного решения диаметрально противоположных проблем. Идеология метода «живые решения». Рекламные технологии при формировании управленческих решений. Маркетинговый подход к процессу подготовки управленческих решений.</p> <p>Предпосылки и этапы автоматизации процесса принятия кадровых решений. Классификация информационных систем принятия решений. Особенности разработки информационных систем поддержки принятия решений.</p> <p>Проектная форма реализации инновационных технологий принятия кадровых решений. Проект: понятие, сущность, классификации. Задачи, функции и компетенции менеджера в управлении проектом. Формирование проектной группы. Роль членов проектной группы. Жизненный цикл проекта. Управление его реализацией. Критерии оценки эффективности проекта.</p>	-
1.6.	Условия и факторы качества кадровых решений	Качество процесса подготовки и реализации управленческих кадровых решений. Главные элементы, определяющие качество процесса. Организационно-психологические предпосылки качества решений.	-
1.7.	Методы оценки эффективности кадровых решений	Эффективность управленческих решений и ее составляющие. Сравнительный экономический анализ и методические рекомендации по оценке эффективности управленческих решений. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений: косвенный метод сопоставления различных вариантов, метод оценки по конечным результатам, метод оценки по непосредственным результатам деятельности.	-
2. Практические занятия			
2.1.	Кадровые решения, их сущность, специфика и классификация	Факторы, критерии и ограничений при принятии управленческих кадровых решений. Объекты и субъекты управленческих кадровых решений в системе управления персоналом. Значение принятия обоснованных кадровых решений в деятельности руководителей и специалистов по управлению персоналом.	-
2.2.	Концептуальные теории и модель принятия управленческих решений	Общие проблемы моделирования и принятия управленческих решений. Необходимость моделирования кадровых решений. Типы моделей: физическая, аналоговая, математическая административная и др. Процесс построения модели кадрового решения	-
2.3.	Этапы и методы разработки,	Стили принятия решений: авторитарный, демократический, партисипативный. Моральная и	-

	обоснования и принятия кадровых решений	этическая ответственность руководителя при принятии управленческих кадровых решений. Схема алгоритма формирования нового управленческого кадрового решения. Рациональные методы принятия решений. Активизирующие и креативные методы принятия решений. Экспертные и эвристические методы. Метод сценариев. Анализ последствий принимаемого решения.	
2.4.	Контроль реализации и ответственность в принятии кадровых решений	Принципы и этапы контроля, составляющие процесса контроля исполнения принятых кадровых решений. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации кадровых решений. Виды и формы ответственности.	-
2.5.	Инновационные направления разработки, обоснования и принятия управленческих кадровых решений	Функционально-структурное содержание информационных систем поддержки принятия решений. Обзор информационных систем, используемых для принятия управленческих кадровых решений. Организация информационной и вычислительной поддержки принятия кадровых управленческих решений. Организационные формы управления проектами реализации инновационных технологий при разработке кадровых решений. Типы и виды организационных структур по разработке и реализации проектов реализации инновационных технологий принятия кадровых решений.	-
2.6.	Условия и факторы качества кадровых решений	Свойства, характеризующие качество кадровых решений: сбалансированность прав и обязанностей, обоснованность, непротиворечивость, конкретность, гибкость и подвижность, своевременность.	-
2.7.	Методы оценки эффективности кадровых решений	Эффективность кадровых решений как степень соответствия ожидаемого уровня полезного эффекта желаемому уровню кадровых решений полезности. Виды эффективности кадровых решений: организационная, экономическая, социальная, психологическая, правовая и др.	-

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1.	Кадровые решения, их сущность, специфика и классификация	1	1	-	10	12
2.	Концептуальные теории и модель принятия управленческих решений	1	1	-	15	17
3.	Этапы и методы разработки, обоснования и принятия кадровых решений	1	1	-	15	17
4.	Контроль реализации и ответственность в принятии кадровых решений	0,5	1	-	10	11,5
5.	Инновационные направления разработки, обоснования и принятия управленческих кадровых решений	1	2	-	20	23
6.	Условия и факторы качества кадровых решений	0,5	1	-	10	11,5
7.	Методы оценки эффективности кадровых решений	1	1	-	10	12

8.	Контроль	-	-	-	-	4
	Итого:	6	8	-	90	108

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

(рекомендации обучающимся по освоению дисциплины: работа с конспектами лекций, презентационным материалом, выполнение практических заданий, тестов, заданий текущей аттестации и т.д.)

Основной формой организации обучения магистра являются аудиторные занятия, которые проводятся в форме лекций и практических занятий, а также самостоятельная работа под руководством преподавателя.

Методические указания для обучающихся по подготовке к лекционным занятиям.

Лекция – это устное систематическое и последовательное изложение преподавателем материала по какой-либо проблеме, методу, теме курса.

Для традиционной вузовской лекции характерны высокий научный уровень, теоретические абстракции, имеющие большое практическое значение. Стиль такой лекции - четкий план, строгая логика, убедительные доказательства, краткие выводы. В этой связи конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Целесообразно, лишь, поняв основную мысль, излагаемую лектором, записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или, оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателем. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Методические указания для обучающихся по подготовке к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме.

Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно отвечать на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и сети Интернет является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Методические указания для обучающихся по самостоятельной работе.

Самостоятельная работа выступает в качестве средства организации и управления самостоятельной деятельности обучающихся, которая обеспечивается умением осуществлять планирование деятельности, искать решение проблемы или вопроса, рационально организовывать рабочее время и использовать необходимые для этого инструменты. Самостоятельная работа служит получению новых знаний, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию профессиональных компетенций. Для проведения самостоятельной работы определены следующие рекомендации: систематическое выполнение заданий для самостоятельной работы обеспечивает эффективное освоение данной дисциплины и выявление проблемных точек; консультирование с преподавателем позволяет получать методические указания по содержанию выполняемого задания, срокам и видам контроля.

Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Методические указания для обучающихся по подготовке к зачету.

По завершению изучения дисциплины сдается зачет. В период подготовки к зачету обучающийся вновь обращается к изученному (пройденному) учебному материалу. Подготовка к зачету включает в себя три этапа: самостоятельная работа в течение семестра; непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету по темам курса; подготовка к ответу на задания, содержащиеся в билетах. Зачет проводится по билетам, охватывающим весь пройденный материал дисциплины, включая вопросы, отведенные для самостоятельного изучения.

При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на рабочую программу дисциплины, нормативную, учебную и рекомендуемую литературу. Основное в подготовке к сдаче зачета - это повторение всего материала дисциплины, по которому необходимо сдавать зачет. При подготовке к сдаче зачета обучающийся весь объем работы должен распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнение намеченной работы.

Подготовка к зачету заключается в изучении тщательной проработке обучающимся учебного материала дисциплины с учётом учебников, практических и семинарских занятий, сгруппированном в виде контрольных вопросов.

Зачет по курсу проводится по билетам.

На зачете по билетам студент даёт ответы на вопросы билета после предварительной подготовки. Обучающемуся предоставляется право отвечать на вопросы билета без подготовки по его желанию. Преподаватель имеет право задавать дополнительные вопросы, если студент недостаточно полно осветил тематику вопроса, если затруднительно однозначно оценить ответ, если студент не может ответить на вопрос билета, если студент отсутствовал на занятиях в семестре.

Качественной подготовкой к зачету является:

- полное знание всего учебного материала по курсу;
- свободное оперирование материалом;
- демонстрация знаний дополнительного материала;
- чёткие правильные ответы на дополнительные вопросы.

Непосредственная подготовка к зачету осуществляется по вопросам, представленным в данной учебной программе.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Балдин, К.В. Управленческие решения / К.В. Балдин; Воробьев С. Н.; Уткин В. Б. — 8-е изд. — Москва: Дашков и Ко, 2014. — 495 с. — (Учебные издания для бакалавров). — ISBN 978-5-394-02269-2. — <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253789 >.
2.	Ивасенко, Анатолий Григорьевич. Разработка управленческих решений: [учебное пособие по специальности "Менеджмент организации"] / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. — 4-е изд., стер. — Москва: КноРус, 2014. — 166, [2] с.: ил., табл. — с. 166-[168]. — ISBN 978-5-406-02783-7.

3.	Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2021. – 208 с. - ISBN 978-5-394-04205-8 - <URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621626 >.
4.	Инновационный менеджмент: учебник / ред. В. Я. Горфинкель, Т. Г. Попадюк. – Москва: Юнити, 2015. – 392 с. – ISBN 978-5-238-02359-5 - <URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119436 >.
5.	Кожухар В.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / В.М. Кожухар. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 208 с. - ISBN: 978-5-394-01047-7- <URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=116020&sr=1 >.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
6.	Дуракова И.Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: Вып.4 / И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов. – Воронеж: ВГУ, 2005. –104с.
7.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Гос. ун-т управления, Воронеж. гос. ун-т.— Москва: ИНФРА-М, 2014. — 299, [1] с
8.	Управление персоналом: учебник / [И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева]; под ред. И.Б. Дураковой.— М.: ИНФРА-М, 2014. — 568с.

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):

№ п/п	Источник
1.	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ» / LMC Moodle: https://edu.vsu.ru/
2.	Официальный веб-сайт Президента РФ www.president.kremlin.ru/
3.	Федеральное агентство по науке и инновациям: http://www.fasi.gov.ru/
4.	Федеральная служба государственной статистики www.fsgs.ru
5.	Справочная правовая система Консультант плюс: http://www.consultant.ru/online/
6.	ЭБС "Университетская библиотека online" http://biblioclub.ru/
7.	ЭБС Издательство «Лань» http://e.lanbook.com/
8.	Национальный союз кадровиков http://www.kadrovik.ru/
9.	Сообщество менеджеров E-xecutive http://www.e-xecutive.ru/
10.	Human Resource Management http://www.hrm.ru/

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1.	Кибанов А.Я. Управление персоналом. Практикум. / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2011. –368 с.
2.	Кузнецов, Борис Тимофеевич. Инновационный менеджмент для студентов, обучающихся по экономическим специальностям / Б.Т. Кузнецов, А.Б. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 364 с.- ISBN: 978-5-238-01624-5 - <URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=115012&sr=1 >.
3.	Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие / М.Ю. Рогожин. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2014. - 309 с. - ISBN 978-5-4458-6559-9. - <URL: https://biblioclub.lib.vsu.ru/index.php?page=book&id=253718 >

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

Программа курса может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий. При реализации дисциплины проводятся лекции, практические занятия, выполняются индивидуальная реферативная работа и практико-ориентированные задания. Проверка тестовых и практико-ориентированных заданий, а также индивидуальной реферативной работы могут осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий.

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник; помещение для самостоятельной работы: специализированная мебель, компьютеры; программное обеспечение общего назначения Microsoft Office.

19. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций
 Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Кадровые решения, их сущность, специфика и классификация	ОПК-1	ОПК-1.3 Оценивает передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях	Тест Выполнение задания Доклад
2.	Концептуальные теории и модель принятия управленческих решений	ОПК-1;	ОПК-1.3 Оценивает передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях	Тест Выполнение задания Доклад
3.	Этапы и методы разработки, обоснования и принятия кадровых решений	ОПК-1; ОПК-4	ОПК-1.3 Оценивает передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях; ОПК-4.1 Проектирует изменениями в организации на основе инновационных технологий принятия кадровых решений.	Тест Выполнение задания Доклад
4.	Контроль реализации и ответственность в принятии кадровых решений	ОПК-1; ОПК-4	ОПК-1.3 Оценивает передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях; ОПК-4.1 Проектирует изменениями в организации на основе инновационных технологий принятия кадровых решений; ОПК-4.2 Руководит процессной и проектной деятельностью в управлении персоналом	Тест Выполнение задания Доклад
5.	Инновационные направления разработки, обоснования и принятия управленческих кадровых решений	ОПК-1; ОПК-4	ОПК-1.3 Оценивает передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях; ОПК-4.1 Проектирует изменениями в организации на основе инновационных технологий принятия кадровых решений; ОПК-4.2 Руководит процессной и проектной деятельностью в управлении персоналом	Тест Выполнение задания Доклад
6.	Условия и факторы качества кадровых решений	ОПК-1; ОПК-4	ОПК-1.3 Оценивает передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях; ОПК-4.1 Проектирует изменениями в организации на основе инновационных технологий принятия кадровых решений	Тест Выполнение задания Доклад

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
7.	Методы оценки эффективности кадровых решений	ОПК-1	ОПК-1.3 Оценивает передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях	Тест Выполнение задания Доклад
Промежуточная аттестация форма контроля – зачет				Перечень вопросов Темы индивидуальных реферативных работ (рефератов) Тестовые задания

20 Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1 Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

Практикоориентированные задания:

1. Опросник М. Киртона (Kirton Adaptation-Innovation Inventory –KAI) для определения типа инновационного мышления
2. Работа в малых группах. Способы принятия решений в конкретных ситуациях в области управления персоналом фирмы методом «Шесть Шляп мышления Э. де Боно» (*ситуация выбирается по желанию группы*).
3. Разработка алгоритма принятия решения при отборе на вакансию
4. Работа в малых группах. Способы принятия кадровых решений: «Мозговой штурм», «Метод Дельфи».
5. Работа в малых группах. Оценка факторов, влияющих на процесс принятия кадрового решения (личностные оценки руководителя, риск и неопределенность, время, стоимость информации, взаимосвязь решений).
6. Применение метода групповой дискуссии в процессе принятия кадровых решений?
7. Использование метода 3600 в оценке персонала и принятия кадровых решений.

Описание технологии проведения:

1. Подготовка к выполнению задания, заключающееся в получении обучающимися методических указаний.
2. Выполнение практического задания.
3. Получение оценки.
4. Обсуждение в группе полученных результатов.

Критерии оценки практических заданий

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся выполнил задание, смог сделать выводы по полученным результатам и дать аргументированные ответы на дополнительные вопросы	Зачтено
Обучающийся выполнил задание с ошибками, не смог сделать выводы по полученным результатам и дать аргументированные ответы на дополнительные вопросы	Не зачтено

Тестовые задания (примеры):

Тестовые задания №1 (фрагмент)

1. В каких случаях принимаются управленческие решения?

- 1) возникновение новых условий, ситуаций, нарушающих нормальный (оптимальный) режим функционирования фирмы с целью возврата ее на оптимальный уровень;
- 2) необходимость сохранения неизменными созданных условий, если режим функционирования фирмы считается оптимальным;
- 3) необходимость перевода фирмы на новый режим функционирования, обусловленный новыми целями;
- 4) во всех вышеназванных;
- 5) в других случаях.

2. Что такое управленческое решение?

- 1) волевое воздействие субъекта управления, осуществляемое в соответствии с выбранной целью функционирования;
- 2) оценка результатов деятельности предприятия;
- 3) процесс воздействия на подчиненных;
- 4) принятие заранее спланированной стратегии;
- 5) воздействие, которое приводит во взаимодействие всех работников фирмы, реализуя при этом ее четко фиксированную цель.

3. Что подразумевается под внедрением управленческого решения?

- 1) управленческая деятельность, связанная с оценкой результатов, полученных после принятия решения;
- 2) управленческая деятельность, связанная с отдачей соответствующих распоряжений руководителям исполнителям;
- 3) управленческая деятельность, т. е. фиксируется факт принятия решения, его утверждение;
- 4) управленческая деятельность, связанная с процессом выработки законодательной основы предприятия;
- 5) управленческая деятельность по обоснованию, составлению и проверке правильности решения, которая осуществляется аппаратом управления и заканчивается визированием вновь подготовленных документов.

Тестовые задания № 2 (фрагмент)

1. Что присуще принятию решения?

- 1) сознательная и целенаправленная деятельность;
- 2) поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- 3) взаимодействие членов организации;
- 4) включенность процесса принятия решений в другие процессы, происходящие в организации
- 5) все вышеназванное.

2. Какие два уровня решений могут выделяться в организации?

- 1) организационный, неорганизационный;
- 2) пассивный, активный;
- 3) индивидуальный, организационный;
- 4) математический, физический;
- 5) умственный, практический.

3. В чем заключается рациональное решение?

- 1) приводит объект управления в неуправляемое или недопустимое состояние;
- 2) позволяют достичь целей, но затраты времени и (или) средств на это больше минимально необходимых;
- 3) требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами;
- 4) не позволяет достичь поставленных целей;
- 5) это есть результат определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении.

Тестовые задания № 3 (фрагмент)

1. Что не входит в этап «Постановка задачи принятия решения»?

- 1) оценка границ рассматриваемой проблемы;

- 2) оценка различных вариантов решений;
- 3) оценка уровня распространения проблемной ситуации;
- 4) оценка масштабов проблемной ситуации;
- 5) оценка уровня распространения проблемы.

2. Что включается в этап рационально-управленческого решения «определение альтернатив»?

- 1) формулирование набора альтернативных решений проблемы;
- 2) определение или диагноз, полный и правильный;
- 3) формулировка ограничений и критериев принятия решения;
- 4) оценка возможных альтернатив;
- 5) все вышеназванное.

3. Каким этапом можно считать реализацию решения?

- 1) начальным;
- 2) вторым;
- 3) промежуточным;
- 4) подготовительным;
- 5) завершающим.

Тестовые задания № 4 (фрагмент)

1. В чем заключается процесс выявления проблемы?

- 1) процесс нахождения решения задачи;
- 2) длительное выяснение причин сложившейся ситуации;
- 3) кратковременное заключение соглашения по выбранной альтернативе;
- 4) процесс определения того, что требуется изменить или выполнить в сложившейся ситуации;
- 5) процесс оформления документов.

2. Что включает в себя этап определения целей и задач?

- 1) осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей;
- 2) осуществимость ранее повторяющихся действий;
- 3) окончательное формулирование целей, уточнение перечня задач и определение путей их решений;
- 4) устанавливается, кому поручить выработку решения проблемы;
- 5) устанавливается степень своего участия в этом процессе.

3. Какие вы знаете формальные методы сбора информации?

- 1) компьютерный анализ;
- 2) интервьюирование;
- 3) приглашение консультантов по управлению;
- 4) опросы работников;
- 5) все вышеназванные.

Тестовые задания № 5 (фрагмент)

1. Что такое запрограммированное решение?

- 1) решение, не имеющее отрицательных последствий;
- 2) это есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий;
- 3) они требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не сопряжены или сопряжены с неизвестными факторами;
- 4) это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен;
- 5) это решения, наилучшие в заданном критерием смысле.

2. Какие решения относятся к незапрограммированным?

- 1) какими должны быть цели фирмы;
- 2) как усилить мотивацию подчиненных;
- 3) как усовершенствовать структуру управленческого подразделения;
- 4) как улучшить продукцию.
- 5) все вышеназванное.

3. На чем основано интуитивное решение?

- 1) чувства;
- 2) мысли;
- 3) ощущение;
- 4) значимость;
- 5) случайность.

Тестовые задания № 6 (фрагмент)

1. Каким видом информации нельзя осуществлять воздействие на объект управления?

- 1) команда;
- 2) приказ;
- 3) распоряжение;
- 4) план;
- 5) анкета.

2. Что является основным элементом каждого процесса принятия решений?

- 1) задача;
- 2) приказ;
- 3) утверждение;
- 4) проблема;
- 5) план.

3. Что включает в себя описание проблемной ситуации?

- 1) характеристика самой проблемы;
- 2) утверждение существования проблемы;
- 3) ситуационные факторы;
- 4) содержание пунктов 1, 2;
- 5) содержание пунктов 1, 3.

Тестовые задания № 7 (фрагмент)

1. Какие стадии включает в себя алгоритм принятия решений при системном менеджменте?

- 1) обнаружение (контроль) и диагностика проблемы;
- 2) генерация перечня возможных управляющих по отношению к подсистеме, являющейся источником проблемы;
- 3) прогнозирование последствий этих воздействий для более высокого иерархического уровня;
- 4) принятие, оформление, доведение до исполнителей, контроль выполнения решений;
- 5) все вышеназванное.

2. Что не включает в себя алгоритм принятия решений при ситуационном менеджменте?

- 1) обнаружение (контроль) и диагностика проблемы;
- 2) генерация перечня возможных управляющих по отношению к подсистеме, являющейся источником проблемы, воздействий;
- 3) прогнозирование последствий этих воздействий для этой подсистемы;
- 4) идентификация проблемы с ранее имевшей место в этой или другой организации;
- 5) принятие, оформление, доведение до исполнителей, контроль выполнения решений.

3. Если оценить варианты решения нельзя с помощью математического аппарата, то какой метод можно применять в данном случае?

- 1) экономико-статистический;
- 2) социально-политический;
- 3) система взвешенных критериев;
- 4) плановый или системный;
- 5) ни один из названных выше.

Тестовые задания № 8 (фрагмент)

1. На какие основные группы можно разделить методы, используемые при принятии решения?

- 1) коллективные, эвристические;

- 2) неформальные, формальные;
- 3) количественные;
- 4) содержание пунктов 1, 2;
- 5) содержание пунктов 1, 3.

2. В чем заключается количественный метод принятия решения?

1) в основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимального решения с использованием средств вычислительной техники, путем обработки больших массивов информации;

- 2) базируется на интуиции руководителя;
- 3) при использовании этого метода важно определить круг участников;
- 4) основывается на аналитических способностях людей, принимающих решения;
- 5) все вышеназванное.

3. Что такое «теория игр»?

- 1) математическая теория конфликтных ситуаций;
- 2) теория большинства;
- 3) теория меньшинства;
- 4) физическая теория людей;
- 5) научная теория организации.

Описание технологии проведения:

1. Подготовка к выполнению тестовых задания, заключающееся в повторении лекционных материалов и материалов практических занятий по пройденным темам.

2. Выполнение тестового задания.

3. Получение оценки.

Критерии оценки тестового задания

Критерии оценивания	Шкала оценок
Оценка «отлично» выставляется при более 85% правильных ответов	Отлично
Оценка «Хорошо» выставляется от 70% до 84% правильных ответов	Хорошо
Оценка «Удовлетворительно» выставляется от 51 до 70% правильных ответов	Удовлетворительно
Оценка «Неудовлетворительно» при менее 50% правильных ответов	Неудовлетворительно

Темы докладов:

1. Методы и принципы прогнозирования управленческих решений
2. Разработка и контроль реализации управленческих решений в кадровом менеджменте
3. Методы получения информации для принятия управленческих решений
4. Анализ среды принятия управленческих решений: риск, определенность, неопределенность
5. Определение параметров качества и эффективности управленческих решений в кадровом менеджменте
6. Классификации управленческих решений
7. Этапы разработки управленческого решения в кадровом менеджменте
8. Экспертная оценка управленческих решений в кадровом менеджменте
9. Инновационные технологии принятия управленческих решений
10. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска
11. Применение научных подходов в разработке кадровых управленческих решений
12. Анализ и сопоставление различных методов управленческих решений в кадровом менеджменте
13. Базы данных необходимые для прогнозирования и разработки управленческого решения в кадровом менеджменте
14. Управленческий цикл и принятие управленческих решений в кадровом менеджменте

15. Определение содержания и сроков выполнения работ, распределение ресурсов при внедрении кадровых управленческих решений.
16. Согласование принимаемых управленческих решений в организации
17. Организация эффективной коммуникации в процессе принятия управленческого решения
18. Корректирующие мероприятия при внедрении управленческих решений
19. Области применения функционально-стоимостного анализа в кадровом менеджменте
20. Анализ зарубежных приемов формирования управленческих кадровых решений
21. Формирование приемов прогнозирования последствий управленческого кадрового решения.
22. Документационные формы управленческих кадровых решений.

Описание технологии проведения:

1. Выбор темы и подготовка доклада/презентации
2. Выступление с докладом/презентацией на практическом занятии.
3. Ответы на заданные вопросы.
4. Обсуждение доклада/презентации в группе обучающихся.
5. Получение оценки.

Критерии оценки докладов/презентаций

Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся продемонстрировал глубокие знания, подтвержденные полным изложением темы доклада, показал взаимосвязь их теории с практикой, ответил на дополнительные вопросы и смог аргументировать ответы примерами, показал умение излагать собственные доказательства и аргументы.

Оценка «хорошо» выставляется, если при достаточно полном освещении темы доклада обучающийся затруднился дать точные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если содержание основных вопросов доклада излагается обучающийся поверхностно, с использованием устаревших неактуальных данных, на дополнительные вопросы нет ответов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при незнании обучающимся тематикой доклада, что выражается в неумении изложить содержание основных и дополнительных вопросов.

20.2 Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- перечень вопросов к зачету;
- перечень тестовых заданий;
- презентация результатов индивидуальной реферативной работы.

Описание технологии проведения

Обучающийся, получивший положительные оценки по результатам текущей аттестации, в ходе промежуточной аттестации письменно отвечает на два теоретических вопроса контрольно-измерительного материала и выполняет тестовые и практические задания.

Обучающийся, который не смог успешно пройти текущую аттестацию по дисциплине в течение семестра, на экзамене должен дать письменный ответ на два теоретических вопроса контрольно-измерительного материала, выполнить тестовые и практические задания, а также представить результаты выполнения заданий текущей аттестации в соответствии с требованиями, указанными в разделе 20.1.

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Для оценивания ответов на вопросы на зачете используются следующие показатели:

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом курса;
- 2) умение связывать теорию с практикой, проиллюстрировав теоретические знания практическими примерами и фактами;
- 3) умение проводить анализ и предлагать решение конкретных ситуаций с использованием инновационных технологий принятия кадровых решений.

Для оценивания ответов на вопросы на зачете используется 2-балльная шкала: «зачтено», «не зачтено»

Обязательным условием допуска к подготовке письменных ответов по на вопросы билета зачета является презентация результатов индивидуальной реферативной работы с получением оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно».

Соотношение критериев оценивания компетенций, уровня сформированности компетенций и шкалы оценивания результатов обучения для зачета

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет теоретическими основами дисциплины, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Обучающийся набрал более 90% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий.	Повышенный уровень	Зачтено
Обучающийся владеет теоретическими основами мотивации и стимулирования трудовой деятельности, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач, но допускает отдельные несущественные ошибки. Обучающийся набрал более 70% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий.	Базовый уровень	Зачтено
Обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины, фрагментарно способен иллюстрировать ответ примерами, допускает ошибки на дополнительные вопросы. Обучающийся набрал более 50% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий.	Пороговый уровень	Зачтено
Обучающийся не владеет теоретическими основами дисциплины, демонстрирует отрывочные знания, не способен иллюстрировать ответ примерами, допускает множественные существенные ошибки в ответе. Обучающийся набрал менее 50% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий.	–	Не Зачтено

Перечень вопросов к зачету:

1. Методы и принципы прогнозирования управленческих решений
2. Разработка и контроль реализации управленческих решений в кадровом менеджменте
3. Методы получения информации для принятия управленческих решений
4. Анализ среды принятия управленческих решений: риск, определенность, неопределенность
5. Определение параметров качества и эффективности управленческих решений в кадровом менеджменте
6. Классификации управленческих решений
7. Этапы разработки управленческого решения в кадровом менеджменте

8. Экспертная оценка управленческих решений в кадровом менеджменте
9. Инновационные технологии принятия управленческих решений
10. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска
11. Применение научных подходов в разработке кадровых управленческих решений
12. Анализ и сопоставление различных методов управленческих решений в кадровом менеджменте
13. Области применения функционально-стоимостного анализа в кадровом менеджменте
14. Базы данных необходимые для прогнозирования и разработки управленческого решения в кадровом менеджменте
15. Управленческий цикл и принятие управленческих решений в кадровом менеджменте
16. Определение содержания и сроков выполнения работ, распределение ресурсов при внедрении кадровых управленческих решений.
17. Согласование принимаемых управленческих решений в организации
18. Организация эффективной коммуникации в процессе принятия управленческого решения
19. Корректирующие мероприятия при внедрении управленческих решений
20. Измеримость достижения целей при внедрении управленческих решений в кадровом менеджменте
21. Технологии генерирования альтернативных вариантов управленческих решений
22. Методики экономического обоснования управленческих решений в кадровом менеджменте.

Перечень тем индивидуальных реферативных работ (рефератов):

1. Кадровое решение как разновидность управленческого: сущность и специфика.
2. Методы и принципы прогнозирования управленческих решений
3. Разработка и контроль реализации управленческих решений в кадровом менеджменте
4. Методы получения информации для принятия управленческих решений
5. Анализ среды принятия управленческих решений: риск, определенность, неопределенность
6. Определение параметров качества и эффективности управленческих решений в кадровом менеджменте
7. Классификации управленческих решений
8. Этапы разработки управленческого решения в кадровом менеджменте
9. Экспертная оценка управленческих решений в кадровом менеджменте
10. Инновационные технологии принятия управленческих решений
11. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска
12. Применение научных подходов в разработке кадровых управленческих решений
13. Анализ и сопоставление различных методов управленческих решений в кадровом менеджменте
14. Области применения функционально-стоимостного анализа в кадровом менеджменте
15. Базы данных необходимые для прогнозирования и разработки управленческого решения в кадровом менеджменте
16. Управленческий цикл и принятие управленческих решений в кадровом менеджменте
17. Определение содержания и сроков выполнения работ, распределение ресурсов при внедрении кадровых управленческих решений.
18. Согласование принимаемых управленческих решений в организации
19. Организация эффективной коммуникации в процессе принятия управленческого решения
20. Корректирующие мероприятия при внедрении управленческих решений
21. Организация эффективной коммуникации в процессе принятия управленческого решения

- 22. Корректирующие мероприятия при внедрении управленческих решений
- 23. Измеримость достижения целей при внедрении управленческих решений в кадровом менеджменте
- 24. Технологии генерирования альтернативных вариантов управленческих решений
- 25. Методики экономического обоснования управленческих решений в кадровом менеджменте.

Критерии оценки реферативных работ

Критерии оценивания	Шкала оценок
Четкое структурирование работы. Тема раскрыта, решение проблемы обосновано полностью и тщательно, анализ проблемы полный. Качество оформления очень высокое, соответствующее требованиям (работа оформлена в полном соответствии с ГОСТом или имеется не более двух незначительных отклонений от ГОСТа). При защите работы: ясное, четкое изложение содержания, отсутствие противоречивой информации, демонстрация знания своей работы и умения отвечать на вопросы.	Отлично
Работа вполне структурирована. Тема раскрыта, решение проблемы вполне обосновано, анализ проблемы полный. Качество оформления высокое, в целом, соответствующее требованиям (имеется не более одного нарушения ГОСТа и двух отклонений). При защите работы: четкое изложение содержания, отсутствие противоречивой информации, демонстрация знания своей работы и умения отвечать на вопросы.	Хорошо
Работа слабо структурирована. Тема частично раскрыта, решение проблемы обосновано недостаточно, анализ проблемы неполный. Качество оформления среднее (имеются не более двух нарушений ГОСТа). При защите работы: пространное изложение содержания, фрагментарный доклад с очень краткими или отсутствующими выводами, путаница в научных понятиях, отсутствие ответов на ряд вопросов.	Удовлетворительно
Работа не структурирована. Тема не раскрыта, решение проблемы не обосновано, анализ проблемы отсутствует. Качество оформления низкое (имеются грубые нарушения ГОСТа). При защите работы: пространное изложение содержания, фрагментарный доклад, в котором отсутствуют выводы, путаница в научных понятиях, отсутствие ответов на ряд вопросов, демонстрация отсутствия знания своей работы.	Неудовлетворительно

Тестовые задания (фрагмент)

Описание технологии проведения:

1. Подготовка к выполнению заданий, заключающаяся в получении обучающимися методических указаний.
 2. Выполнение тестовых заданий.
 3. Получение оценки
1. Требования к кандидатам на вакантные должности должны: (может быть несколько верных ответов)
 - а) быть легко измеримыми
 - б) быть общими
 - в) включать проверку только профессиональных компетенций
 - г) быть четко сформулированными
 2. Компенсационная политика организации «платить работникам выше, чем платят конкуренты» имеет следующие недостатки:
 - а) дополнительные возможности привлечь высококвалифицированных специалистов и сохранить их

б) повышение стоимости товара по сравнению с конкурентами

в) сокращение издержек производства

г) снижение лояльности персонала

3. Что из представленного ниже относится к преимуществам группового решения перед индивидуальным способом решения проблем:

а) более медленная верификация идей и информации

б) единомыслие, ведущее к принятию ошибочных решений

в) более быстрая верификация идей и информации

г) более быстрое принятие решений

4. Множество альтернатив, которые попарно не доминируются друг с другом, называется _____.

Пример ответа: совокупностью объектов

Ответ: множеством Парето

5. С помощью какого метода можно проранжировать относительно большое число сотрудников, когда разница между их результатами и качеством работы неочевидно:

Ответ: Метод парных сравнений

Критерии оценки:

– средний уровень сложности (в формулировке задания перечислены все варианты ответа:

- 1 балл – указан верный ответ;
- 0 баллов – указан неверный ответ, в том числе частично.

– повышенный уровень сложности (в формулировке задания отсутствуют варианты ответа:

- 2 балла – указан верный ответ;
- 0 баллов – указан неверный ответ, в том числе частично.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя два теоретических вопроса, позволяющие оценить уровень полученных знаний и степень сформированности умений и навыков.

Промежуточная аттестация по дисциплине возможна с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.

Задания п. 20.2 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.

