

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

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Управления персоналом

 И.Б. Дуракова

30.05.2018

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.08 Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия  
кадровых решений

1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности:  
38.04.03 Управление персоналом
2. Профиль подготовки/специализации: Управление человеческими ресурсами
3. Квалификация (степень) выпускника: магистр
4. Форма образования: очная
5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: Управление персоналом
6. Составители программы: Зубарев Г. А., к.э.н., доцент
7. Рекомендована: НМС экономического факультета протокол №5 от 24.05.2018

---

---

---

---

8. Учебный год: 2019/2020

Семестр(-ы): 3

### 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Цель - формирование у магистранта компетенций, позволяющих профессионально грамотно принимать и обосновывать управленческие кадровые решения.

Задачи дисциплины:

- изучить специфику, структуру и содержание кадровой деятельности;
- сформировать у магистранта представление о кадровых решениях как разновидности управленческих, их роли в деятельности менеджера, классификации, объектах и субъектах в системе управления персоналом;
- рассмотреть этапы процесса и методы подготовки УКР;
- дать представление об инновационных направлениях разработки, обоснования и принятия кадровых решений;

### 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

Дисциплина относится к базовой части общенаучного цикла.

Магистрант должен владеть культурой мышления, способностями к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения.

Магистрант должен изучить программу бакалавриата и иметь знания по следующим дисциплинам магистерской программы: «Менеджмент персонала», «Управление поведением персонала».

Дисциплины для которых данная дисциплина является предшествующей: «Современные проблемы управления персоналом», «Работа с кадровой информацией».

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

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ОК-1	способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные факторы, способные оказывать влияние на организации;</li> <li>- законы и принципы, действующие в организациях;</li> <li>- принципы и алгоритм принятия решений в нестандартных ситуациях;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях;</li> <li>- уметь проводить анализ деятельности и анализ управления персоналом;</li> <li>- рассматривать экономические явления не только сами по себе, но и во взаимосвязи с социальными процессами</li> </ul> <p>владеть (иметь навык(и)):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками организации и управления коллективом;</li> <li>- навыками принятия организационно-управленческих решений в нестандартных ситуациях и готовностью нести за них ответственность;</li> <li>- навыками разбора конкретных производственных поведенческих ситуаций.</li> </ul>
ОПК-7	владение современными технологиями управления	<p>знать: современные технологиями управления</p> <p>уметь:</p>

	персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности	-эффективно реализовывать знания в своей профессиональной деятельности - участвовать в коллективных действиях, работать в командах; владеть (иметь навык(и)): - современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности -навыками организации и управления коллективом;
ПК-2	умение оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации;	знать: -основные способы оценки кадрового потенциала, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом; - современные технологиями управления персоналом; уметь: - анализировать оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом; - разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; - формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации; владеть (иметь навык(и)): - навыками разбора конкретных производственных поведенческих ситуаций, оценки кадрового потенциала, интеллектуального капитала персонала и организации в целом; - приемами формирования групповых норм; -навыками разрешения межличностные и межгрупповые конфликтов

## 12. Объем дисциплины в зачетных единицах/часах в соответствии с учебным планом — 2 зет / 72

Форма промежуточной аттестации *зачет*

### 13. Виды учебной работы:

Вид учебной работы	Трудоемкость (часы)		
	Всего	По семестрам	
		3 сем.	.....
Аудиторные занятия	24	24	
в том числе:			
лекции	12	12	
практические	12	12	
лабораторные			
Самостоятельная работа	48	48	
Форма промежуточной аттестации			
зачет			
Итого:	72	72	

#### 13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
<b>1. Лекции</b>		
1.1	Кадровые решения, их специфика и классификация	Кадровые решения как разновидность управленческих решений. Кадровая деятельность – основа специфики кадровых решений. Основные подходы к принятию кадровых решений. Объекты и

		субъекты кадровых решений.
1.2	Проблемы и концептуальные модели разработки и принятия кадровых решений	Общие проблемы моделирования. Необходимость моделирования кадровых решений. Типы моделей: физическая, аналоговая, математическая административная и др. Процесс построения модели кадрового решения
1.3	Технология и методы разработки и реализации управленческих кадровых решений	Этапы и организация процесса разработки кадровых решений, информационное обеспечение процесса, и методы оптимизации. Требования к оформлению решений. Экспертные и логические методы выработки управленческих кадровых решений. Метод моделирования и программирования. Экспертное и нормативное прогнозирование
1.4	Инновационные направления разработки, обоснования и принятия управленческих кадровых решений	Методологические основы автоматизации поддержки принятия кадровых решений. Организация информационной и вычислительной поддержки. Методы моделирования знаний, разработка и применение экспертных систем.
1.5	Условия и факторы качества кадровых решений	Свойства, характеризующие качество кадровых решений: сбалансированность прав и обязанностей, обоснованность, непротиворечивость, конкретность, гибкость и подвижность, своевременность.
1.6	Методы оценки эффективности кадровых решений	Эффективность кадровых решений как степень соответствия ожидаемого уровня полезного эффекта желаемому уровню полезности. Виды эффективности кадровых решений: организационная, экономическая, социальная, психологическая, правовая и др. Методы определения эффективности: по конечным результатам, по непосредственным результатам.
1.7	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.
<b>2. Практические занятия</b>		
2.1	Кадровые решения, их специфика и классификация	Кадровые решения как разновидность управленческих решений. Кадровая деятельность – основа специфики кадровых решений. Основные подходы к принятию кадровых решений. Объекты и субъекты кадровых решений.
2.2	Проблемы и концептуальные модели разработки и принятия кадровых решений	Общие проблемы моделирования. Необходимость моделирования кадровых решений. Типы моделей: физическая, аналоговая, математическая административная и др. Процесс построения модели кадрового решения
2.3	Технология и методы разработки и реализации управленческих кадровых решений	Этапы и организация процесса разработки кадровых решений, информационное обеспечение процесса, и методы оптимизации. Требования к оформлению решений. Экспертные и логические методы выработки управленческих кадровых решений. Метод моделирования и программирования. Экспертное и нормативное прогнозирование
2.4	Инновационные направления разработки, обоснования и принятия управленческих кадровых решений	Методологические основы автоматизации поддержки принятия кадровых решений. Организация информационной и вычислительной поддержки. Методы моделирования знаний, разработка и применение экспертных систем.
2.5	Условия и факторы качества кадровых решений	Свойства, характеризующие качество кадровых решений: сбалансированность прав и обязанностей, обоснованность, непротиворечивость, конкретность, гибкость и подвижность, своевременность.
	Методы оценки эффективности	Эффективность кадровых решений как степень соответствия ожидаемого уровня полезного эффекта желаемому уровню

2.6	кадровых решений	полезности. Виды эффективности кадровых решений: организационная, экономическая, социальная, психологическая, правовая и др. Методы определения эффективности: по конечным результатам, по непосредственным результатам.
2.7	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.

### 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 специфика и классификация	2	2		6	10
2	Проблемы и концептуальные модели разработки и принятия кадровых решений	2	2		10	14
3	Технология и методы разработки и реализации управленческих кадровых решений	2	2		6	10
4	Инновационные направления разработки, обоснования и принятия управленческих кадровых решений	2	2		3	7
5	Условия и факторы качества кадровых решений	2	2		10	14
6	Методы оценки эффективности кадровых решений	2	2		6	10
7	Контроль реализации и ответственность в принятии кадровых решений	-	-		7	7
	Итого:	12	12		48	72

### 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.)*

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, контрольные работы, деловые игры, решение кейсов и задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

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

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

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.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы формулируются кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

#### Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии

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 рабочей программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. 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. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Не допускается выступление по первоисточнику - необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к занятию среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть проработаны каждым обучающимся.

Решение задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Прежде чем приступить к решению задач, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы; получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развернутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты. При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Деловая игра – совместная деятельность обучаемых, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи в соответствии с выбранной или назначенной ролью с целью выработки коммуникативных навыков, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на

практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения. Деловая игра позволяет вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивает помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы. Прежде чем приступить к участию в деловой игре, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о целях и практических задачах игры, о порядке проведения игры, критериях оценки действий участников игры; получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, описание игровой ситуации и конкретную роль в игре с разъяснением функций и порядка действий по сценарию. По итогам проведения деловой игры, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы, навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информацию о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников.

При выполнении задания необходимо получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы; участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе; участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

**15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины (список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ и используется общая сквозная нумерация для всех видов источников)**

**а) основная литература:**

№ п/п	Источник
1	<u>Балдин, К.В.</u> 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: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=253789">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=253789</a> >.
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. — (Бакалавриат) .— Библиогр.: с. 166-[168] .— ISBN 978-5-406-02783-7.

**б) дополнительная литература:**

№ п/п	Источник
1	<u>Кибанов, Ардальон Яковлевич.</u> Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие : [для студ. вузов, обуч. по направлениям "Менеджмент" и "Управление персоналом"] : соответствует Федеральному

	государственному образовательному стандарту 3-го поколения / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова ; Гос. ун-т управления, Воронеж. гос. ун-т .— Москва : ИНФРА-М, 2014 .— 299 с.
2	Митина, Наталья Николаевна. Контролинг персонала: сущность, институционализация, принятие решений : монография / Н.Н. Митина ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2016 .— 58 с.
3	Рогожин М.Ю. Управление персоналом : практическое пособие / М.Ю. Рогожин. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 309 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4458-6559-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="https://biblioclub.lib.vsu.ru/index.php?page=book&amp;id=253718">https://biblioclub.lib.vsu.ru/index.php?page=book&amp;id=253718</a>

#### б) электронные ресурсы::

№ п/п	Ресурс
1.	ЭБС "Университетская библиотека online" <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>
2.	ЭБС Издательство «Лань» <a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a>
3.	Национальный союз кадровиков <a href="http://www.kadrovik.ru">http://www.kadrovik.ru</a>

### 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1.	Зубарев, Г.А. Организационное поведение: лекции, ситуации, тесты [Электронный ресурс] учебное пособие. Ч. 1 / Г.А. Зубарев ; Воронеж. гос. ун-т .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Издательско-полиграфический центр Воронежского государственного университета 2013 .— Загл. с титул. экрана .— Электрон. версия печ. публикации.

### 17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)

~ Для организации занятий требуется:

- ~ персональный компьютер и видеопроекторное оборудование;
- ~ программное обеспечение общего назначения Microsoft Office;
- ~ доступ к ресурсам сети Internet

Специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.

### 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Кафедра Управления персоналом, обеспечивающая реализацию образовательной программы, располагает материально-технической базой и аудиторным фондом, обеспечивающей проведение лекций, семинаров и иных видов учебной и научно-исследовательской работы студентов, предусмотренной учебным планом и соответствующей санитарно-техническим нормам

### 19. Фонд оценочных средств:

#### 19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

Код и	Планируемые результаты обучения	Этапы формирования	
-------	---------------------------------	--------------------	--



содержание компетенции (или ее части)	(показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
ОК-1 способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные факторы, способные оказывать влияние на организации;</li> <li>- законы и принципы, действующие в организациях;</li> <li>- принципы и алгоритм принятия решений в нестандартных ситуациях;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях;</li> <li>-уметь проводить анализ деятельности и анализ управления персоналом;</li> <li>- рассматривать экономические явления не только сами по себе, но и во взаимосвязи с социальными процессами</li> </ul> <p>владеть (иметь навык(и)):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-навыками организации и управления коллективом;</li> <li>-навыками принятия организационно-управленческих решений в нестандартных ситуациях и готовностью нести за них ответственность;</li> <li>– навыками разбора конкретных производственных поведенческих ситуаций.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кадровые решения, их специфика и классификация</li> <li>2. Проблемы и концептуальные модели разработки и принятия кадровых решений</li> </ol>	<p>Тестовые задания №1;2;3 Практические задания Доклады Собеседование Контрольные работы</p>
ОПК-7 владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности	<p>знать: современные технологиями управления</p> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-эффективно реализовывать знания в своей профессиональной деятельности</li> <li>- участвовать в коллективных действиях, работать в командах;</li> </ul> <p>владеть (иметь навык(и)):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности</li> </ul> <p>-навыками организации и управления коллективом;</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Технология и методы разработки и реализации управленческих кадровых решений</li> <li>2. Инновационные направления разработки, обоснования и принятия управленческих кадровых решений</li> </ol>	<p>Тестовые задания №4;5;6;7;8;9 Практические задания Доклады Собеседование Контрольные работы</p>
ПК-2 умение оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал организации в целом, определять	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-основные способы оценки кадрового потенциала, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом;</li> <li>- современные технологиями управления персоналом;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Условия и факторы качества кадровых решений</li> <li>2. Методы оценки эффективности кадровых решений</li> <li>3. Контроль реализации и ответственности в принятии кадровых решений</li> </ol>	<p>Практические задания Доклады Собеседование Контрольные работы</p>

направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации;	целом; - разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; - формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации; владеть (иметь навык(и)): - навыками разбора конкретных производственных поведенческих ситуаций, оценки кадрового потенциала, интеллектуального капитала персонала и организации в целом; - приемами формирования групповых норм; -навыками разрешения межличностные и межгрупповые конфликтов		
Промежуточная аттестация			Перечень вопросов к зачету

\* В графе «ФОС» в обязательном порядке перечисляются оценочные средства текущей и промежуточной аттестаций.

## 19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Для оценивания результатов обучения на экзамене/зачете используются следующие показатели:

1. Знать основные факторы, способные оказывать влияние на организации, законы и принципы, действующие в организациях;
2. Знать принципы и алгоритм принятия решений в нестандартных ситуациях, основные способы оценки кадрового потенциала, интеллектуального капитал и организации в целом, современные технологиями управления персоналом;
3. Уметь находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях, проводить анализ деятельности и анализ управления персоналом;
4. Уметь анализировать оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом;
5. Уметь разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;
6. Навыки организации и управления коллективом, принятия организационно-управленческих решений в нестандартных ситуациях и нести за них ответственность;
7. Владеть современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности, навыками организации и управления коллективом;
8. Навыки разбора конкретных производственных поведенческих ситуаций, оценки кадрового потенциала, интеллектуального капитала персонала и организации в целом.

Для оценивания результатов обучения на зачете используется – зачтено, не зачтено

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся отвечает основным критериям оценивания компетенций по данной дисциплине; владеет теоретическими основами, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач в области кадровых решений.	Базовый уровень	Зачтено
Обучающийся не отвечает основным критериям оценивания компетенций по данной дисциплине; не владеет теоретическими основами, демонстрирует отрывочные знания, не способен иллюстрировать ответ примерами, допускает множественные существенные ошибки в ответе.	–	Не зачтено

### **19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **19.3.1 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
4. Классификации управленческих решений
5. Этапы разработки управленческого решения в кадровом менеджменте
6. Экспертная оценка управленческих решений в кадровом менеджменте
7. Инновационные технологии принятия управленческих решений
8. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска
9. Применение научных подходов в разработке кадровых управленческих решений
10. Анализ и сопоставление различных методов управленческих решений в кадровом менеджменте
11. Области применения функционально-стоимостного анализа в кадровом менеджменте
12. Базы данных необходимые для прогнозирования и разработки управленческого решения в кадровом менеджменте
13. Управленческий цикл и принятие управленческих решений в кадровом менеджменте
14. Определение содержания и сроков выполнения работ, распределение ресурсов при внедрении кадровых управленческих решений.
15. Согласование принимаемых управленческих решений в организации
16. Организация эффективной коммуникации в процессе принятия управленческого решения
17. Корректирующие мероприятия при внедрении управленческих решений
18. Измеримость достижения целей при внедрении управленческих решений в кадровом менеджменте

19. Технологии генерирования альтернативных вариантов управленческих решений
20. Методики экономического обоснования управленческих решений в кадровом менеджменте.

### 19.3.2 Перечень практических заданий

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 360<sup>0</sup> в оценке персонала и принятия кадровых решений

### 19.3.4 Тестовые задания

#### 19.3.4.1 Тестовые задания №1 (фрагмент)

##### 1. На месте пропусков вставьте слова, которые по смыслу должны там находиться.

Организация разработки управленческого решения предполагает (1)\_\_\_\_\_ деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в (2)\_\_\_\_\_ разработки решения. Организация осуществляется посредством (3)\_\_\_\_\_, нормативов, организационных (4)\_\_\_\_\_, инструкций, ответственности.

##### 2. Расставьте этапы принятия решения (из предыдущего вопроса) в нужной последовательности:

- 1) возникновение (1)\_\_\_\_\_, по которым необходимо принять решение; (проблем)
- 2) выбор (2)\_\_\_\_\_, по которым будет принято решение; (критериев)
- 3) разработка и формулировка (3)\_\_\_\_\_; (альтернатив)
- 4) выбор оптимальной (4)\_\_\_\_\_ из их множеств; (альтернативы)
- 5) утверждение (принятие) решения;
- 6) организация работ по (5)\_\_\_\_\_ решения – обратная связь (реализации)

##### 3. Выберите правильный вариант.

Как правильно расшифровывается понятие SWOT-анализ:

- 1) сила, слабость, возможности, угрозы;
- 2) сила, стабильность, возможности, угрозы;
- 3) стабильность, слабость, альтернативы, угрозы;
- 4) сила, слабость, эффективность, угрозы.

#### 19.3.4.2 Тестовые задания №2 (фрагмент)

##### 1. В каких случаях принимаются управленческие решения?

- 1) возникновение новых условий, ситуаций, нарушающих нормаль-

ный (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.

#### **19.3.4.3 Тестовые задания №3 (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

#### **19.3.4.4 Тестовые задания №4 (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.

#### **19.3.4.5 Тестовые задания №5 (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.

#### **19.3.4.6 Тестовые задания №6 (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.

**19.3.4.7 Тестовые задания №7 (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.

**19.3.4.8 Тестовые задания №8 (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 вы-

полнения 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.

#### **19.3.4.9 Тестовые задания №9 (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.

#### **19.3.5 Перечень заданий для контрольных работ**

1. Кадровая политика и ее формирование



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

#### **19.3.6 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. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска
20. Применение научных подходов в разработке кадровых управленческих решений
21. Анализ и сопоставление различных методов управленческих решений в кадровом менеджменте
22. Области применения функционально-стоимостного анализа в кадровом менеджменте
23. Экспертная оценка управленческих решений в кадровом менеджменте
24. Инновационные технологии принятия управленческих решений
25. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска
26. Применение научных подходов в разработке кадровых управленческих решений
27. Анализ и сопоставление различных методов управленческих решений в кадровом менеджменте

#### **19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущая аттестация проводится в формах устного опроса (фронтальная беседа, доклады); письменных работ (контрольных тестовых заданий, выполнения практико-ориентированных заданий). Критерии оценивания приведены выше.

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

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень

полученных знаний. При оценивании используются качественные критерии оценивания, приведенные выше.

При оценивании используются количественные или качественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены выше.