Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 14.10.2026 14:08:54
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
Декан
_____/А.В. Назаренко/
«26» февраля 2026г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«КАДРОВЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»

Направление подготовки
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль
«ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ»

Квалификация
бакалавр

Формы обучения
очно-заочная

Москва, 2026 г.

Разработчик(и):
Старший преподаватель кафедры
«Управление персоналом» /Е.Л. Арзамасова/

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

Содержание

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине ... 4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы ... 4
3. Структура и содержание дисциплины ... 5
   3.1. Виды учебной работы и трудоемкость ... 5
   3.2. Тематический план изучения дисциплины ... 5
   3.3. Содержание дисциплины ... 6
   3.4. Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий ... 8
   3.5. Тематика курсовых проектов (курсовых работ) ... 8
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение ... 9
   4.1. Нормативные документы и ГОСТы ... 9
   4.2. Основная литература ... 9
   4.3. Дополнительная литература ... 9
   4.4. Электронные образовательные ресурсы ... 9
   4.5. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение ... 9
   4.6. Современные профессионал ьные базы данных и информационные справочные системы ... 9
5. Материально-техническое обеспечение ... 9
6. Методические рекомендации ... 9
   6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения ... 10
   6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ... 11
7. Фонд оценочных средств ... 13
   7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения ... 13
   7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения ... 14
   7.3. Оценочные средства ... 15

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

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

Задачи дисциплины:

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

Обучение по дисциплине «Кадровые и управленческие решения» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	ИОПК-1.1. Знает: основные теоретические положения менеджмента и управления персоналом. ИОПК-1.2. Умеет: применять основные теоретические положения в области менеджмента и управления персоналом при решении практических задач ИОПК-1.3. Владеет: практическими навыками применения основных положений менеджмента и управления персоналом при решении практических задач профессиональной деятельности
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИУК-1.1. Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие ИУК-1.2. Осуществляет поиск, критически оценивает, обобщает, систематизирует и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи ИУК-1.3. Рассматривает и предлагает рациональные варианты решения поставленной задачи, используя системный подход, критически оценивает их достоинства и недостатки

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части блока Б1 «Дисциплины (модули)».

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

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 часов).

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

3.1.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры
1	**Аудиторные занятия**	**54**	2
	В том числе:		
1.1	Лекции	18	2
1.2	Семинарские/практические занятия	36	2
2	**Самостоятельная работа**	**90**	2
	В том числе:		
2.1	Подготовка к практическим занятиям	54	2
2.2	Подготовка доклада	8	2
2.3	Изучение литературы	18	2
2.4	Подготовка к экзамену	10	2
3	**Промежуточная аттестация**		
	экзамен		2
	Итого	**144**	

3.2 Тематический план изучения дисциплины

3.2.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час			
		Всего	**Аудиторная работа**		**Самостоятельная работа**
			Лекции	Семинарские/ практические занятия	
1	Понятие, значение и функции управленческого решения	16	2	4	10
2	Кадровые решения как разновидность управленческих решений	16	2	4	10
3	Процессуальные основы разработки и принятия управленческих решений	16	2	4	10
4	Этапы процесса разработки, обоснования и принятия кадровых ре-	16	2	4	10

	шений				
5	Принятие управленческого решения в условиях неопределенности и риска	16	2	4	10
6	Инновационные направления разработки, обоснования и принятия кадровых решений	16	2	4	10
7	Ответственность в принятии управленческих решений	16	2	4	10
8	Контроль реализации управленческого решения	16	2	4	10
9	Оценка эффективности кадровых решений в управленческой работе	16	2	4	10
	Итого	**144**	**18**	**36**	**90**

3.3 Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения.

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

Тема 2. Кадровые решения как разновидность управленческих решений.

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

Разработка и оценка вариантов решения проблем. Технологии реализации решений. Разработка плана организации выполнения кадрового решения. Контроль за выполнением и оценка процесса реализации УКР. Уровни принятия УКР. Стили принятия кадровых решений. Ситуационный подход к выбору стиля принятия УКР руководителем. Модель Врума-Йеттона. Матрица Блейка-Моутона

Тема 3. Процессуальные основы разработки и принятия управленческих решений

Процесс разработки и принятия кадровых решений. Общая классификация методов разработки решения. Формальные методы. Эвристические методы. Методы экспертных оценок. Теории игр. Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решения. Дискуссионные методы (метод комиссий, метод суда, метод мозгового штурма и его модифика-

ции), их преимущества и недостатки. Анкетные методы (метод ранжирования, метод парных сравнений, метод экспертной классификации,), их преимущества и недостатки. Экспертные системы. Организация систем экспертного оценивания. Типичные ошибки, связанные с применением неформальных методов. Групповые методы принятия решений. Метод сценариев, метод "Кайдзэн", метод Рингисё, метод Делфи. Мозговой штурм, метод суда. Достоинства и недостатки методов. Количественные методы принятия решений. Понятие модели. Возможности применения моделирования при разработке и принятии управленческих решений. Социально-психологические аспекты процесса принятия и реализации кадровых решений. Основные ошибки при принятии решений (обусловленные психологическими факторами) Использование власти и влияния в процессе принятия и реализации управленческих решений Стили принятия управленческих решений Управление изменениями и конфликтами при принятии и реализации управленческих решений.

Тема 4. Этапы процесса разработки, обоснования и принятия кадровых решений.

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

Тема 5. Принятие управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

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

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

Тема 6. Инновационные направления разработки, обоснования и принятия кадровых решений

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

Тема 7. Ответственность в принятии управленческих решений.

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

Тема 8. Контроль реализации управленческого решения

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

Тема 9. Оценка эффективности кадровых решений в управленческой работе.

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

3.4 Тематика семинарских/практических занятий

3.4.1. Семинарские/практические занятия

Тематика занятий

Тематика 1. Понятие, значение и функции управленческого решения

Тематика 2. Кадровые решения как разновидность управленческих решений

Тематика 3. Процессуальные основы разработки и принятия управленческих решений

Тематика 4. Этапы процесса разработки, обоснования и принятия кадровых решений

Тематика 5. Принятие управленческого решения в условиях неопределенности и риска

Тематика 6. Инновационные направления разработки, обоснования и принятия кадровых решений

Тематика 7. Ответственность в принятии управленческих решений

Тематика 8. Контроль реализации управленческого решения

Тематика 9. Оценка эффективности кадровых решений в управленческой работе

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

Не предусмотрено учебным планом

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 Нормативные документы и ГОСТы

- Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993.
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ

4.2 Основная литература

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 201 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21649-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/582672

2. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/588498

4.3 Дополнительная литература

1. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17973-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/584035 .

2. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583194

4.4 Электронные образовательные ресурсы

Для изучения отдельных тем может быть использован ЭОР
https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=10830

4.5 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. Операционная система, Windows 11 (или ниже) - Microsoft Open License
2. Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Справочно-консультационная база Консультант Плюс (некоммерческая версия)
http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm_csource=online&utm_cmedium=button

5. Материально-техническое обеспечение

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)/ SMART доска).

6. Методические рекомендации

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Дисциплина «Кадровые и управленческие решения» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки специалистов по управлению персоналом.

Своеобразие этого курса определяется объектом управления – человеческие ресурсы организации, и характером современной управленческой деятельности, направленной, прежде всего, на работу с персоналом, как основным ресурсом, определяющим конкурентоспособность организации. Управленческая деятельность не должна идти в разрез с действующими социально-экономическими и правовыми нормами. Особенностью данной учебной дисциплины является ее выраженный практический характер. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и отработать практику их применения для решения кейсов, основанных на реальных ситуациях.

В процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться с последними тенденциями в области менеджмента и управления, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам профессиональной деятельности специалиста по управлению персоналом.

Требования к лекции:

- научность и информативность (современный научный уровень), доказательность и аргументированность, наличие достаточного количества ярких, убедительных примеров, фактов, обоснований, документов и научных доказательств;
- активизация мышления слушателей, постановка вопросов для размышления, четкая структура и логика раскрытия последовательно излагаемых вопросов;
- разъяснение вновь вводимых терминов и названий, формулирование главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, повторение их;
- эмоциональность формы изложения, доступный и ясный язык;
- применение интерактивных методов обучения.

В процессе обучения обучающегося используются различные виды учебных занятий (аудиторных и внеаудиторных): лекции, практические занятия, консультации. На первом занятии по данной учебной дисциплине необходимо ознакомить обучающегося с порядком ее изучения, раскрыть место и роль дисциплины в системе наук, ее практическое значение, довести до обучающегося требования кафедры, ответить на вопросы.

При подготовке к лекционным занятиям по курсу «Кадровые и управленческие решения» необходимо продумать план его проведения, содержание вступительной, основной и заключительной части лекции, ознакомиться с изменениями и дополнениями в действующем трудовом законодательстве, новинками учебной и методической литературы, публикациями периодической печати по теме лекционного занятия, определить средства материально-технического обеспечения лекционного занятия и порядок их использования в ходе чтения лекции.

В ходе лекционного занятия преподаватель должен назвать тему, учебные вопросы, ознакомить обучающегося с перечнем основной и дополнительной литературы по теме занятия. Во вступительной части лекции обосновать место и роль изучаемой темы в учебной дисциплине, раскрыть ее практическое значение. Если читается не первая лекция, то необходимо увязать ее тему с предыдущей, не нарушая логики изложения учебного материала. Раскрывая содержание учебных вопросов, акцентировать внимание обучающегося на основных категориях, явлениях и процессах, особенностях их протекания. Раскрывать сущность и содержание различных точек зрения и научных подходов к объяснению тех или иных явлений и процессов.

Следует аргументировано обосновать собственную позицию по спорным теоретическим вопросам. Приводить примеры. Задавать по ходу изложения лекционного материала вопросы и самому давать на них ответ. Это способствует активизации мыслительной дея-

тельности обучающегося, повышению их внимания и интереса к материалу лекции, ее содержанию. Преподаватель должен руководить работой обучающегося по конспектированию лекционного материала, подчеркивать необходимость отражения в конспектах основных положений изучаемой темы, особо выделяя категориальный аппарат. В заключительной части лекции необходимо сформулировать общие выводы по теме, раскрывающие содержание всех вопросов, поставленных в лекции. Объявить тему очередного лекционного занятия, дать краткие рекомендации по подготовке. Определить место и время консультации обучающимся, пожелавшим выступить с докладами по актуальным вопросам обсуждаемой темы.

На лекции необходимо акцентировать внимание на общих вопросах, указывать на особенности профессиональной этики будущего специалиста по управлению персоналом. Средства, помогающие конспектированию, - акцентированное изложение материала лекции, т. е. выделение голосом, интонацией, повторением наиболее важной, существенной информации, использование пауз, записи на доске, демонстрации иллюстративного материала, строгое соблюдение регламента занятий.

Искусство лектора помогает хорошей организации работы обучающегося на лекции.

Содержание, четкость структуры лекции, применение приемов поддержания внимания – все это активизирует мышление и работоспособность, способствует установлению педагогического контакта, вызывает у обучающегося эмоциональный отклик, воспитывает навыки трудолюбия, формирует интерес к предмету.

6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для работы над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к 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. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания при работе на семинарском/практическом занятии.

Семинары/практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к ним рекомендуется повторить конспект лекций, изучить основную и дополнительную литературу, ознакомиться с новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и

докладов согруппников. Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Необходимо проанализировать действующее законодательства в рамках темы семинарского/практического занятия.

Методические указания для обучающихся по освоению самостоятельной работы.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом. Данное время необходимо посвятить изучению соответствующей темы, подготовке семинарскому/практическому занятию (экзамену), выполнению заданий, выдаваемых преподавателем. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода. Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались. При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию

Тестирование является формой промежуточного, а также итогового контроля знаний студентов. Тестирование стимулирует систематическую работу студентов в течение всего периода изучения дисциплины, что повышает познавательно-творческую направленность самообразования. При подготовке к тестированию необходимо наряду с основной учебной литературой использовать конспекты лекций, дополнительную литературу или материалы из справочных (консультационных) баз.

Методические рекомендации на составление и выступление с докладом.

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить. При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правило, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками нужно систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу может проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить. Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются

история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам. При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут. Весьма выигрышным является представление доклада, сопровождающееся презентацией.

Методические рекомендации студентам для подготовки к экзамену.

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену;
- сдача экзамена.

Подготовку к экзамену целесообразно начать с изучения и проработки нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти. Предложенная методика непосредственной подготовки к экзамену может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем. Литература для подготовки к экзамену указана в учебной программе. Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к экзамену (экзамену), нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал. Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других. В ходе подготовки к экзамену экзамену необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к экзамену должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала. В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

7. Фонд оценочных средств

7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

Текущий контроль (работа на практических/семинарских занятиях):

- устные опросы
- тестирование
- решение задач
- выступление с докладом

Промежуточный контроль

- экзамен

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

Устный опрос

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Показатели оценивания:

1) полнота и правильность ответа;
2) степень осознанности, понимания изученного;
3) языковое оформление ответа.

Критерии оценивания устного опроса:

5 баллов ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

4 балла ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для 5 баллов, но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

3 балла ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

2 балла ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестирование (текущий и промежуточный контроль)

до 51% - неудовлетворительно
51%-80% - удовлетворительно
81% - 90% - хорошо
91% - 100% - отлично

Решение задач

5 баллов ставится, если задача решена полно и правильно. Обучающийся выявил все аспекты, имеющие значение для решения задачи. Приведены указания нормативно-правовых актов, на основании которых принималось решение. Ответ является логичным и последовательным, все аргументы основываются на нормах права.

Если решение задачи расходится с указанным в критериях оценки ответов, оно также может быть оценено на оценку «отлично», если предложенный вариант решения является логичным, тщательно обоснованным и основан на действующих нормах права..

4 балла ставится, если Задача решена достаточно полно и правильно. Автор выявил все основные аспекты, имеющие значение для решения задачи. Приведены указания нормативно-правовых актов, на основании которых принималось решение. Пропущен ряд важных

деталей или уделено внимание посторонним аспектам. Допущено несколько незначительных ошибок..

3 балла ставится, обучающийся выявил все основные аспекты, имеющие значение для решения задачи. Задача решена в целом правильно, однако неполно или с существенными ошибками. Логика работы недостаточно хорошо выстроена..

2 балла ставится, если ответ отсутствует полностью. Ответ не соответствует содержанию задачи или неправильно определены применимые источники права. Отдельные фрагментарные правильные аргументы и ссылки на источники не позволяют оценить выполненную работу положительно.

Доклад

5 баллов при выполнении следующих условий:

1. В раскрыты следующие вопросы:
- суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
- описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения.
2. Соблюдение регламента при представлении доклада.
3. Представление, а не чтение материала.
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы.
5. Четкость дикции.
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы.
7. Доклад сопровождается презентацией

4 балла: невыполнение любых двух из указанных условий.
3 балла : невыполнение любых трех из указанных условий.
2 балла: невыполнение любых четырех из указанных условий.

7.3 Оценочные средства

7.3.1. Текущий контроль

Примерные вопросы по разделам

Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения.

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

Тема 2. Кадровые решения как разновидность управленческих решений.

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

Тема 3. Процессуальные основы разработки и принятия управленческих решений

1. Специфика современных подходов к классификации управленческих решений.
2. Стратегические и тактические решения – особенности и взаимосвязь
3. Факторы качества управленческих решений.
4. Моделирование в принятии управленческих решений.

5. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.
6. Характеристика методам принятия управленческих решений. Примеры
7. Сущность, содержание и порядок применения экспертных оценок и методов прогнозирования при принятии управленческих решений.
8. Использование экспертных оценок в аналитической деятельности. Экспертные системы.
9. Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений. Виды прогнозов.
10. Неформальные методы прогнозирования. Количественные и качественные методы прогнозирования.

Тема 4. Этапы процесса разработки, обоснования и принятия кадровых решений.

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

Тема 5. Принятие управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

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

Тема 6. Инновационные направления разработки, обоснования и принятия кадровых решений

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

Тема 7. Ответственность в принятии управленческих решений.

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

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

Тема 8. Контроль реализации управленческого решения

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

Тема 9. Оценка эффективности кадровых решений в управленческой работе.

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

<u>Примерные тестовые вопросы</u>

1. Этап мероприятий по высвобождению персонала, на котором определяются критерии отбора претендентов на высвобождение, принимается решение об увольнении сотрудников, определяется правовое обеспечение принятого решения, разрабатывается система мероприятий по поддержке увольняемых работников – называется:

а) информационный
б) подготовительный
в) консультационный
г)аутплейсмент

2. Этап мероприятий по высвобождению персонала, на котором осуществляется доведение до сотрудника сообщения (в письменной форме, в виде приказов, распоряжений и устной индивидуально) – называется:

а) информационный
б) подготовительный
в) консультационный
г)аутплейсмент

3. Обеспечение динамической устойчивости трудового коллектива, достижения и сохранения на приемлемом уровне количественных и качественных параметров человеческих ресурсов организации – *это:*

а) удержание персонала
б) локаут персонала
в)стабилизация персонала
г) ротация персонала

4. Динамически устойчивое состояние коллектива, взятого как система, которое позволяет коллективу эффективно функционировать и развиваться в условиях постоянных внешних и внутренних воздействий, и связанных с ними изменений, при сохранении всех своих основных структур – *это:*

а) удержание кадров
б) аутплейсмент персонала
в)стабилизация персонала
г) стабильность персонала

5. В управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу – это:

а) удержание кадров
б) текучесть кадров
в) локаут персонала
г)стабилизация персонала

<u>Примерные задачи для решения</u>

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

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

<u>Перечень тем для подготовки доклада</u>

1. Типология и классификация управленческих решений.
2. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
3. Влияние традиций и специфики предприятия на принятие управленческого решения.
4. Роль человеческого фактора в процессе принятия управленческого решения.
5. Проблемы совершенствования методики разработки УР в технической системе.
6. Соотношение новых и известных УР в организациях.
7. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе принятия управленческого решения.
8. Технология принятия управленческих решений.
9. Интеллектуальная деятельность при принятии управленческих решений.
10. Современные методики расчета эффективности управленческих решений.
11. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях.
12. Организация выполнения принятых решений.
13. Классификация ситуаций и проблем при принятии управленческих решений.

14. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения.
15. Методика построения сценариев при принятии управленческого решения.
16. Принципы построения моделей при принятии управленческого решения.
17. Разработка и поддержка стратегических решений.
18. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.
19. Оценка возможной ответственности при принятии управленческого решения.
20. Анализ объектов и субъектов управления при принятии управленческого решения.
21. Топологические методы в технологии принятии управленческих решений.
22. Использование системы сетевого планирования при разработке управленческого решения.
23. Применение теории полезности при принятии управленческих решений.
24. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
25. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений.
26. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
27. Жизненный цикл управленческого решения.
28. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР.
29. Использование метода дерева решений при разработке УР.
30. Особенности принятия решений в экстремальных ситуациях.
31. Методы принятия решений в группе.
32. Концепции и типы поведения лидера при принятии УР в группе.
33. Распределение ролей в группе при принятии УР.
34. Сущность и содержание программно-целевого подхода к разработке и принятию управленческих решений
35. Кадровое обеспечение процесса разработки управленческих решений
36. Особенности организация процесса принятия управленческих решений в различных отраслях экономики
37. Содержание управленческих решений в современных условиях деятельности организаций малого бизнеса
38. Разработка и анализ кадровых решений в микро организации
39. Влияние кадровых решений на эффективность управления организацией
40. Анализ факторов организационной среды предприятия

7.3.2. Промежуточная аттестация

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

<u>Используется следующий набор вопросов</u>

1. Дайте определение управленческому решению
2. Дайте определение принятию управленческих решений
3. Что понимается под объектом управления
4. Перечислите виды классификаций применительно к управленческому решению
5. Перечислите классификационные признаки группировок управленческого решения
6. Назовите основные научно-методические подходы к обеспечению качества управленческого решения
7. Перечислите методы обоснования управленческого решения
8. Что понимается под технологией принятия управленческого решения
9. Приведите факторы эффективного поведения руководителя в процессе принятия управленческого решения
10. Сформулируйте правила оптимального выбора модели поведения в процессе принятия управленческого решения
11. Что представляет собой Банк ситуаций и решений (БСР)

12. Охарактеризуйте управленческие решения по степени вероятности достижения результата.
13. Что характеризует внутреннюю среду организации
14. Как характеризуется внешняя и внутренняя среда организации
15. Перечислите методы, которые используются при принятии управленческого решения
16. В каких направлениях производится оценка эффективности управленческого решения
17. Перечислите подходы к оценке эффективности управленческого решения
18. Как выражается экономическая эффективность управленческого решения
19. Какими способами можно рассчитать экономическую эффективность управленческого решения
20. Перечислите этапы расчета эффективности управленческого решения
21. Каковы условия экономической эффективности разработанного управленческого решения
22. Основные направления в исследовании принятия решений
23. Какие основные ошибки в принятии кадровых решения может допустить управленец?
24. Опишите модели принятия кадровых решений
25. Назовите основные этапы процесса разработки УКР
26. Применение экспертных методов в процессе принятия решений.
27. Неформальные методы прогнозирования.
28. Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений.
29. Подходы к оценке эффективности кадрового решения в управленческой работе
30. Процесс принятия кадрового решения: сущность, необходимость, общественная обусловленность
31. Общие сведения о процессе принятия решений, его элементы
32. Социальная основа управленческого решения
33. Особенности принятия коллективного решения
34. Характеристика внутренней системы информации в организации.
35. Характеристика методов диагностики проблем в принятии решений
36. Развитие, анализ и выбор альтернатив управленческого решения
37. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения
38. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения
39. Методы контроля реализации управленческих решений.
40. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения