

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Бойко Валерий Леонидович
Должность: Ректор
Дата подписания: 29.08.2022 10:39:03
Уникальный программный ключ:
cd88b5a606932c154bc0267765932ddf0b76b234

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ**
*Экономический факультет
Кафедра Экономики*

Утверждаю:
Валерий Леонидович Бойко

(должность: Ректор, проректор)
Валерий Леонидович Бойко

(подпись) *Валерий Леонидович Бойко*



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управленческие решения в кадровой работе»

38.03.03 «Управление персоналом»

Профиль «Управление персоналом организации»

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очно-заочная

Год начала подготовки: 2021

Москва, 2021 г.

Программу подготовил(и):
Ганина С.А.

Рабочая программа дисциплины
«Управленческие решения в кадровой работе»

разработана в соответствии с ФГОС ВО:
Федеральный государственный стандарт высшего образования – бакалавриат по
направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
(Приказ Министерства науки и высшего образования № 955 от «12» августа 2020 г.
(зарегистрировано Министерства юстиции Российской Федерации 25 августа 2020 г. №
59446)

составлена на основании

- учебного плана направленности «Управление персоналом»;
- профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»,
утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06
октября 2015 г. № 691н.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры Экономики
Протокол от 22 июня 2021 г. №10

Зав. кафедрой  Киселев В.В.

1. Цель освоения дисциплины

Цель дисциплины – формирование у студента комплекса знаний по теоретическим основам в науке и приобретение практических навыков в области принятия управленческих решений в кадровой работе.

Основные задачи дисциплины:

- формирование знаний о сущности социальных процессов в организации, теоретических основах кадрового менеджмента и технологий практической реализации;
- подготовка к осуществлению методов и процедур управления в кадровой работе и развития в организации;
- овладение навыками принятия управленческих решений в кадровой работе и разработки управленческой документации;
- овладение навыками по поиску и анализу профильной информации, необходимой для решения управленческих задач

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к блоку Б1.ДВ.02.02 образовательной программы, формируемой участниками образовательных отношений.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и навыки, полученные в ходе освоения следующих дисциплин: «Менеджмент», «Макроэкономика», «Маркетинг», «Рынок рабочей силы», «Стимулирование персонала», «Кадровая политика и кадровое планирование».

Освоение дисциплины необходимо для следующих дисциплин: «Управленческий учёт и учёт персонала», «Управление социальным развитием персонала», «Управление карьерой».

Дисциплина изучается на 4 курсе, в 7 семестре.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения дисциплины обучающийся должен продемонстрировать следующие результаты:

Компетенция	Индикаторы	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-1 Способен управлять деятельностью по обеспечению персоналом	<i>ИПК-1.1. Способен осуществлять планирование персонала на основе анализа стратегии организации, анализа использования рабочего времени и показателей движения персонала, а также анализа особенностей рынка труда и предложений от провайдеров услуг по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала.</i>	В результате освоения дисциплины обучающийся должен: <i>Знать:</i> -теоретические и методологические основы разработки и реализации управленческих решений при работе с персоналом организации; -технологии разработки и реализации управленческих решений при работе с персоналом организации. <i>Владеть:</i> - владеть навыками разработки и реализации управленческих

		при работе с персоналом организации.
ПК-3 Способен осуществлять деятельность по развитию персонала	<i>ИПК-3.3. Разрабатывает эффективный комплекс мер по адаптации и стажировки различных категорий персонала</i>	В результате освоения дисциплины обучающийся должен: <i>Знать:</i> - теоретические и методологические основы принятия управленческих решения для разнообразных мер по развитию персонала организации; - методы разработки и внедрения различных мероприятий по адаптации, стажировки, обучению и развитию персонала организации; - методы и технологии разработки и реализации решения по адаптации, стажировке, обучению и развитию персонала организации. <i>Владеть:</i> - методами и технологиями разработки и реализации решения по адаптации, стажировке, обучению и развитию персонала организации.

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 академических часа.

На учебные занятия лекционного типа отводится по очно-заочной форме 8 часов, по заочной - 6.

На занятия практического (семинарского) типа — по очно-заочной форме 24 часов, по заочной 12.

Самостоятельная работа составляет соответственно 103 и 117.

На подготовку к экзамену отводится 9 часов.

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1. Тематические разделы дисциплины и компетенции, которые формируются при их изучении

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Код формируемой компетенции
1	Тема 1. Предмет и содержание дисциплины.	<p>Управленческие решения как особый класс решений. Управленческое решение как явление и как процесс.</p> <p>Сущность управленческого решения: социальная, организационная, правовая, технологическая, экономическая. Понятие управленческого решения.</p> <p>Классификации управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и условия их достижения.</p>	ПК-1 ПК-3
2	Тема 2. Основы принятия управленческих решений в кадровой работе	<p>Возникновение проблемных ситуаций и их анализ. Выявление и формулировка проблемы. Стадии (этапы) выработки управленческих решений.</p> <p>Выработка альтернативных решений и критерии их оценки. Учет последствий. Выбор наилучшего решения.</p> <p>Методы принятия решений: аналитические; статистические; математические; активизирующие; экспертные; эвристические; метод сценариев; метод дерева решений.</p> <p>Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Формы подготовки управленческих решений. Проблемы теории и практики выработки управленческих решений.</p>	ПК-1 ПК-3
3	Тема 3. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в кадровой работе	<p>Понятие и принципы оптимизации решений. Общая характеристика процесса оптимизации. Специфика оптимизации решений в условиях определенности, неопределенности, риска и конфликтных ситуаций.</p> <p>Возможности применения эвристических и математических методов при решении задач управления.</p> <p>Методы исследования операций: сущность и назначение. Содержание процесса исследования операций. Сущность методов сетевого планирования и управления (СПУ) и особенности их использования для оптимизации решений.</p> <p>Общая характеристика методов математического моделирования, программирования; их применение для</p>	ПК-1 ПК-3

		<p>оптимизации распределения ресурсов правоохранительных органов.</p> <p>Задачи оптимизации, решаемые с помощью методов теории массового обслуживания и теории игр в управленческой деятельности.</p>	
4	Тема 4. Особенности принятия управленческих решений в кадровой работе	<p>Уровни и принципы разработки и принятия управленческих решений. Организация процесса разработки и принятия управленческих решений. Информационное обеспечение процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений.</p> <p>Понятие внешней среды и ее колец при принятии управленческих решений. Анализ элементов внешней среды компании при принятии управленческих решений.</p>	ПК-1 ПК-3
5	Тема 5. Социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений	<p>Психологическая теория решений. Влияние личных качеств на процесс разработки и принятия управленческих решений. Поведенческие особенности и эффекты в процессе разработки и принятия индивидуальных управленческих решений и в процессе коллективного выбора. Влияние темперамента на процесс принятия решений.</p> <p>Особенности авторитета личности, влияющие на ПРУР. Влияние паники на подготовку УР. Использование власти и влияния при принятии управленческих решений. Управление изменениями и конфликтами в процессе разработки и реализации управленческих решений.</p>	ПК-1 ПК-3
6	Тема 6. Организация исполнения управленческих решений	<p>Понятие организации исполнения управленческих решений. Место и роль организации исполнения решений в структуре управленческого цикла. Основные элементы (стадии) процесса организации исполнения управленческих решений.</p> <p>Уяснение управленческого решения, подбор исполнителей. Инструктаж, обучение и ресурсное обеспечение. Формы реализации управленческих решений. Основные направления совершенствования организации исполнения решений.</p>	ПК-1 ПК-3
7	Тема 7. Организация взаимодействия при исполнении управленческих решений	<p>Понятие взаимодействия, принципы его организации. Необходимость воздействия при исполнении комплексных решений.</p> <p>Формы взаимодействия (планы совместных мероприятий, совещания,</p>	ПК-1 ПК-3

		консультирование, информирование и др.) и их возможности. Пути повышения эффективности взаимодействия при исполнении управленческих решений.	
8	Тема 8. Контроль исполнения управленческих решений в кадровой работе	<p>Понятие контроля исполнения управленческих решений. Общественный, государственный и внутрисистемный контроль. Контроль как функция управления и форма обратной связи. Цели, задачи, закономерности и принципы внутрисистемного контроля. Виды внутрисистемного контроля: предупредительный, оперативный, итоговый, общесистемный, отраслевой и целевой.</p> <p>Понятие системы контроля. Субъекты, объекты, предметы, формы и методы контроля. Организационные предпосылки и условия эффективности контроля.</p> <p>Особенности построения подсистем контроля «по вертикали» и «по горизонтали». Методы ведения и слежения. Экономические методы контроля. Нормативно-правовое регулирование контрольной деятельности.</p>	ПК-1 ПК-3

5.2. Разделы дисциплины, виды учебных занятий и формы текущего контроля успеваемости для очно-заочной формы обучения

№ семестра	Наименование раздела дисциплины	Трудоемкость в часах					На СРС	Формы СРС	Формы текущего контроля с указанием баллов (при использовании балльной системы оценивания)
		Всего (вкл. СРС)	На контактную работу по видам учебных занятий						
			Л	ПЗ	ИЗ				
1	Тема 1. Предмет и содержание дисциплины.	16	1	2		13	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий	
2	Тема 2. Основы принятия управленческих решений в кадровой работе	17	1	4		12	Реферирование литературы. Подготовка реферата	Опрос, решение индивидуальных заданий. Сдается преподавателю.	

							системы оценивания)
1	Тема 1. Предмет и содержание дисциплины.	16	1	1		14	Реферирование литературы Опрос, решение индивидуальных заданий
2	Тема 2. Основы принятия управленческих решений в кадровой работе	17	1	1		15	Реферирование литературы. Подготовка реферата Опрос, решение индивидуальных заданий. Сдается преподавателю.
3	Тема 3. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в кадровой работе	17	1	2		14	Реферирование литературы. Ситуационный анализ.
4	Тема 4. Особенности принятия управленческих решений в кадровой работе	17	1	2		15	Реферирование литературы Опрос, решение индивидуальных заданий
5	Тема 5. Социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений	17	1	2		14	Реферирование литературы Опрос, решение индивидуальных заданий.
6	Тема 6. Организация исполнения управленческих решений	17		2		15	Реферирование литературы Опрос, решение индивидуальных заданий
7	Тема 7. Организация взаимодействия при исполнении управленческих решений	17	1	1		15	Реферирование литературы Опрос, решение индивидуальных заданий
8	Тема 8. Контроль исполнения управленческих	16		1		15	Реферирование литературы Опрос, решение индивидуальных заданий

	решений в кадровой работе						
	Экзамен	9					
	ИТОГО:	144	6	12		117	

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание СРС	Контроль
1	Предмет и содержание дисциплины.	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
2	Основы принятия управленческих решений в кадровой работе	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
3	Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в кадровой работе	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
4	Особенности принятия управленческих решений в кадровой работе	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
5	Социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений	реферат на предложенные преподавателем темы. Объем 10-12 стр. компьютерного текста, 14 шрифт Times New Roman, через 1,5 интервала, выравнивание по ширине страницы, нумерация страниц	Сдается преподавателю в напечатанном виде, проверяется преподавателем вне аудитории.
6	Организация исполнения управленческих решений	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
7	Организация взаимодействия при исполнении управленческих решений	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
8	Контроль исполнения управленческих решений в кадровой работе	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов

7. Проведение промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1. Общие условия

Промежуточная аттестация проводится в 7 семестре в форме экзамена.

7.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Показатель достижения результата в обучении	Критерии и шкала оценивания				Перечень оценочных средств
		Отлично	Хорошо	Удовл	Неудовл.	
ПК-1	показателем ее формирования служит знание основных понятий, категорий и инструментов микроэкономики и прикладных экономических дисциплин	<p>Ответы на поставленные вопросы в билете излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи.</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается уверенно. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи.</p>	<p>Допускаются нарушения в последовательности изложения. Демонстрируются поверхностные знания вопроса. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи. Отмечается слабое владение терминологией.</p>	<p>Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Имеются заметные нарушения норм литературной речи.</p>	<p>Тесты Рефераты Практические задачи</p>
ПК-3	показателем ее формирования служит знание основных понятий, категорий и инструментов микроэкономики и прикладных экономических дисциплин	<p>Ответы на поставленные вопросы в билете излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается уверенно. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи.</p>	<p>Допускаются нарушения в последовательности изложения. Демонстрируются поверхностные знания вопроса. Имеются затруднения с выводами. Допускаются</p>	<p>Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Имеются заметные нарушения норм литературной речи.</p>	<p>Тесты Рефераты Практические задачи</p>

	ских дисциплин	глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи.	анный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи.	ся нарушения норм литературной речи. Отмечается слабое владение терминологией.	литературной речи.	
--	----------------	---	--	--	--------------------	--

8. Лабораторный практикум - не предусмотрено

9. Практические занятия (семинары).

Практические занятия (семинары) являются формой аудиторной групповой работы под руководством преподавателя. Занятия проводятся в группах. Основной целью занятия является формирование умений решать практико-ориентированные задачи

Семинарские занятия по каждой теме обеспечены набором вариативных расчетных и организационно-практических задач.

Семинар №1.

Тема: «Предмет и содержание дисциплины».

Вопросы темы:

1. Управленческие решения как особый класс решений. Управленческое решение как явление и как процесс.
2. Сущность управленческого решения: социальная, организационная, правовая, технологическая, экономическая. Понятие управленческого решения.
3. Классификации управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и условия их достижения.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность управленческого решения: социальная, организационная, правовая, технологическая, экономическая.
2. Понятие управленческого решения.
3. Классификации управленческих решений.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и условия их достижения.

Семинар №2.

Тема: «Основы принятия управленческих решений в кадровой работе».

Вопросы темы:

1. Возникновение проблемных ситуаций и их анализ. Выявление и формулировка проблемы. Стадии (этапы) выработки управленческих решений.
2. Выработка альтернативных решений и критерии их оценки. Учет последствий. Выбор наилучшего решения.

3. Методы принятия решений: аналитические; статистические; математические; активизирующие; экспертные; эвристические; метод сценариев; метод дерева решений.
4. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Формы подготовки управленческих решений. Проблемы теории и практики выработки управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Стадии (этапы) выработки управленческих решений.
2. Выработка альтернативных решений и критерии их оценки.
3. Учет последствий. Выбор наилучшего решения.
4. Методы принятия решений: аналитические; статистические; математические; активизирующие; экспертные; эвристические; метод сценариев; метод дерева решений.
5. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Формы подготовки управленческих решений.
6. Проблемы теории и практики выработки управленческих решений.

Семинар №3.

Тема: «Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в кадровой работе».

Вопросы темы:

1. Понятие и принципы оптимизации решений. Общая характеристика процесса оптимизации. Специфика оптимизации решений в условиях определенности, неопределенности, риска и конфликтных ситуаций.
2. Возможности применения эвристических и математических методов при решении задач управления.
3. Методы исследования операций: сущность и назначение. Содержание процесса исследования операций. Сущность методов сетевого планирования и управления (СПУ) и особенности их использования для оптимизации решений.
4. Общая характеристика методов математического моделирования, программирования; их применение для оптимизации распределения ресурсов правоохранительных органов.
5. Задачи оптимизации, решаемые с помощью методов теории массового обслуживания и теории игр в управленческой деятельности.

Вопросы для обсуждения:

1. Специфика оптимизации решений в условиях определенности, неопределенности, риска и конфликтных ситуаций.
2. Возможности применения эвристических и математических методов при решении задач управления.
3. Методы исследования операций: сущность и назначение.
4. Содержание процесса исследования операций.
5. Сущность методов сетевого планирования и управления (СПУ) и особенности их использования для оптимизации решений.
6. Общая характеристика методов математического моделирования, программирования; их применение для оптимизации распределения ресурсов правоохранительных органов.

Семинар №4.

Тема: «Особенности принятия управленческих решений в кадровой работе».

Вопросы темы:

1. Уровни и принципы разработки и принятия управленческих решений. Организация процесса разработки и принятия управленческих решений. Информационное обеспечение процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
2. Понятие внешней среды и ее колец при принятии управленческих решений. Анализ элементов внешней среды компании при принятии управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Уровни и принципы разработки и принятия управленческих решений.
2. Организация процесса разработки и принятия управленческих решений.
3. Информационное обеспечение процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
4. Понятие внешней среды и ее колец при принятии управленческих решений.
5. Анализ элементов внешней среды компании при принятии управленческих решений.

Семинар №5.

Тема: «Социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений».

Вопросы темы:

1. Психологическая теория решений. Влияние личных качеств на процесс разработки и принятия управленческих решений. Поведенческие особенности и эффекты в процессе разработки и принятия индивидуальных управленческих решений и в процессе коллективного выбора. Влияние темперамента на процесс принятия решений.
2. Особенности авторитета личности, влияющие на ПРУР. Влияние паники на подготовку УР. Использование власти и влияния при принятии управленческих решений.
3. Управление изменениями и конфликтами в процессе разработки и реализации управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Влияние личных качеств на процесс разработки и принятия управленческих решений.
2. Поведенческие особенности и эффекты в процессе разработки и принятия индивидуальных управленческих решений и в процессе коллективного выбора.
3. Влияние темперамента на процесс принятия решений.
4. Особенности авторитета личности, влияющие на ПРУР.
5. Влияние паники на подготовку УР.
6. Использование власти и влияния при принятии управленческих решений.
7. Управление изменениями и конфликтами в процессе разработки и реализации управленческих решений.

Семинар №6.

Тема: «Организация исполнения управленческих решений».

Вопросы темы:

1. Понятие организации исполнения управленческих решений. Место и роль организации исполнения решений в структуре управленческого цикла. Основные элементы (стадии) процесса организации исполнения управленческих решений.
2. Уяснение управленческого решения, подбор исполнителей. Инструктаж, обучение и ресурсное обеспечение. Формы реализации управленческих решений. Основные направления совершенствования организации исполнения решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие организации исполнения управленческих решений.
2. Место и роль организации исполнения решений в структуре управленческого цикла.
3. Основные элементы (стадии) процесса организации исполнения управленческих решений.
4. Уяснение управленческого решения, подбор исполнителей
5. Формы реализации управленческих решений.
6. Основные направления совершенствования организации исполнения решений.

Семинар №7.

Тема: «Организация взаимодействия при исполнении управленческих решений».

Вопросы темы:

1. Понятие взаимодействия, принципы его организации. Необходимость воздействия при исполнении комплексных решений.
2. Формы взаимодействия (планы совместных мероприятий, совещания, консультирование, информирование и др.) и их возможности.
3. Пути повышения эффективности взаимодействия при исполнении управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие взаимодействия, принципы его организации.
2. Необходимость воздействия при исполнении комплексных решений.
3. Формы взаимодействия (планы совместных мероприятий, совещания, консультирование, информирование и др.) и их возможности.
4. Пути повышения эффективности взаимодействия при исполнении управленческих решений.

Семинар №8

Тема: «Контроль исполнения управленческих решений в кадровой работе».

Вопросы темы:

1. Понятие контроля исполнения управленческих решений. Общественный, государственный и внутрисистемный контроль. Контроль как функция управления и форма обратной связи. Цели, задачи, закономерности и принципы внутрисистемного контроля. Виды внутрисистемного контроля: предупредительный, оперативный, итоговый, общесистемный, отраслевой и целевой.
2. Понятие системы контроля. Субъекты, объекты, предметы, формы и методы контроля. Организационные предпосылки и условия эффективности контроля.

3. Особенности построения подсистем контроля «по вертикали» и «по горизонтали». Методы ведения и слежения. Экономические методы контроля. Нормативно-правовое регулирование контрольной деятельности.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие контроля исполнения управленческих решений.
2. Контроль как функция управления и форма обратной связи. Цели, задачи, закономерности и принципы внутрисистемного контроля.
3. Виды внутрисистемного контроля: предупредительный, оперативный, итоговый, общесистемный, отраслевой и целевой.
4. Организационные предпосылки и условия эффективности контроля.
5. Методы ведения и слежения.
6. Экономические методы контроля.
7. Нормативно-правовое регулирование контрольной деятельности.

Порядок отработки студентами пропущенных занятий

Независимо от причины отсутствия на занятиях все пропущенные темы должны быть отработаны. Отработка должна проходить в форме подготовки реферата по теме пропущенной лекции или семинара. План реферата должен совпадать с планом пропущенной лекции или семинара

10. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Вопросы к экзамену:

1. Сущность управленческого решения: социальная, организационная, правовая, техно-логическая, экономическая.
2. Понятие управленческого решения.
3. Классификации управленческих решений.
4. Возникновение проблемных ситуаций и их анализ. Выявление и формулировка проблемы. Стадии (этапы) выработки управленческих решений.
5. Формы подготовки управленческих решений.
6. Понятие и принципы оптимизации решений. Общая характеристика процесса оптимизации. Специфика оптимизации решений в условиях определенности, неопределенности, риска и конфликтных ситуаций.
7. Задачи оптимизации, решаемые с помощью методов теории массового обслуживания и теории игр в управленческой деятельности.
8. Понятие организации исполнения управленческих решений.
9. Основные элементы (стадии) процесса организации исполнения управленческих решений.
10. Инструктаж, обучение и ресурсное обеспечение.
11. Формы реализации управленческих решений.
12. Понятие взаимодействия, принципы его организации.
13. Формы взаимодействия (планы совместных мероприятий, совещания, консультирование, информирование и др.) и их возможности.
14. Понятие контроля исполнения управленческих решений. Общественный, государственный и внутрисистемный контроль.

15. Контроль как функция управления и форма обратной связи. Цели, задачи, закономерности и принципы внутрисистемного контроля.
16. Виды внутрисистемного контроля: предупредительный, оперативный, итоговый, общесистемный, отраслевой и целевой.
17. Понятие системы контроля. Субъекты, объекты, предметы, формы и методы контроля. Организационные предпосылки и условия эффективности контроля. Особенности построения подсистем контроля «по вертикали» и «по горизонтали».
18. Нормативно-правовое регулирование контрольной деятельности.
19. Кадровое обеспечение процесса разработки и реализации управленческих решений.
20. Методы анализа управленческих ситуаций.
21. Роль организационных факторов в повышении качества управленческих решений.
22. Влияние ситуационных факторов на качество управленческих решений.
23. Роль психологических факторов в повышении качества управленческих решений.
24. Понятие организации исполнения управленческих решений.
25. Основные элементы (стадии) процесса организации исполнения управленческих решений.
26. Инструктаж, обучение и ресурсное обеспечение.
27. Формы реализации управленческих решений.
28. Понятие взаимодействия, принципы его организации.
29. Формы взаимодействия (планы совместных мероприятий, совещания, консультирование, информирование и др.) и их возможности.
30. Понятие контроля исполнения управленческих решений. Общественный, государственный и внутрисистемный контроль.
31. Контроль как функция управления и форма обратной связи. Цели, задачи, закономерности и принципы внутрисистемного контроля.
32. Виды внутрисистемного контроля: предупредительный, оперативный, итоговый, общесистемный, отраслевой и целевой
33. Понятие системы контроля. Субъекты, объекты, предметы, формы и методы контроля. Организационные предпосылки и условия эффективности контроля. Особенности построения подсистем контроля «по вертикали» и «по горизонтали».
34. Нормативно-правовое регулирование контрольной деятельности.
35. Ответственность лица, принимающего решения, как категория этики и права.
36. Правовые, социальные и личные нормы, определяющие допустимость управленческих решений.
37. Утилитаристский подход к принятию управленческих решений.
38. Индивидуалистический подход к принятию управленческих решений.
39. Морально-правовой подход к принятию управленческих решений.
40. Факторы, влияющие на этику принятия управленческих решений.

11. **Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

Основная литература:

1. Рутта, Н. А. Методы и модели принятия оптимальных решений в экономике : учебное пособие для бакалавров / Н. А. Рутта. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 87 с. — ISBN 978-5-4497-1534-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118015.html>
2. Орлов, А. И. Основы теории принятия решений : учебное пособие / А. И. Орлов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 66 с. — ISBN 978-5-4497-1423-7. — Текст :

- электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117037.html>
3. Орлов, А. И. Теория принятия решений : учебник / А. И. Орлов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 826 с. — ISBN 978-5-4497-1467-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117047.html>
 4. Аксютин, И. В. Методы принятия решений и построения прогноза в социально-экономических системах : учебно-методическое пособие / И. В. Аксютин, П. Н. Садчиков. — Астрахань : Астраханский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2021. — 106 с. — ISBN 978-5-93026-131-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115495.html>

Дополнительная литература:

1. Рутга, Н. А. Теория игр и принятия решений : учебное пособие для бакалавров / Н. А. Рутга. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 57 с. — ISBN 978-5-4497-1533-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118016.html>
2. Барабаш, С. Б. Методы оптимальных решений : учебное пособие / С. Б. Барабаш. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 354 с. — ISBN 978-5-4497-1175-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108236.html>
3. Брянцева, Т. А. Управленческий учет и учет персонала : учебное пособие / Т. А. Брянцева. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2020. — 263 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110197.html>
4. Тесля, А. Б. Управленческая экономика. Ч. 1 : учебное пособие / А. Б. Тесля, И. М. Зайченко, А. М. Смирнова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2020. — 99 с. — ISBN 978-5-7422-7308-0 (ч. 1), 978-5-7422-7307-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116156.html>

13. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины

<http://economics.edu.ru> – Образовательный портал
<https://minobrnauki.gov.ru/> Министерство науки и высшего образования РФ
<http://www.aup.ru/library/> Электронная библиотека экономической и деловой литературы
<http://ecsocman.hse.ru/> Сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления»
<http://www.mevriz.ru/> Официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»
<http://www.mba-journal.ru/archive/> Сайт специализированного научно-практического издания «Менеджмент и бизнес-администрирование»
<https://rjm.spbu.ru/> Официальный сайт журнала «Российский журнал менеджмента»
Справочная правовая система «Консультант-Плюс» - www.consultant.ru
Справочная правовая система «Гарант» - www.garant.ru

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение учебной дисциплины «Управленческие решения в кадровой работе» предполагает овладение материалами лекций, учебника, программы, работу студентов в ходе проведения практических занятий, а также систематическое выполнение письменных работ в форме рефератов, тестовых и иных заданий для самостоятельной работы студентов.

В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемого раздела, делаются акценты на наиболее сложные и интересные положения изучаемого материала, которые должны быть приняты студентами во внимание. Материалы лекций являются основой для подготовки студента к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы.

Основной целью практических занятий является контроль за степенью усвоения пройденного материала, ходом выполнения студентами самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов.

15. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Операционная система – Linux, пакет офисных программ – LibreOffice либо операционная система – Windows, пакет офисных программ – Microsoft Office в зависимости от распределения аудиторий. Учебные аудитории оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

16. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для изучения дисциплины «Управленческие решения в кадровой работе» необходимо наличие аудитории, оснащённой мультимедийными средствами обучения для чтения лекций и проведения семинарских занятий.

17. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ.

ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ЛЕКЦИЙ

Лекция (от лат. lectio – чтение) – систематическое, последовательное и ясное изложение преподавателем учебного материала или какого-либо научного вопроса. При необходимости может сопровождаться демонстрацией слайдов и фильмов. Как одна из организационных форм и методов обучения традиционна для высшей школы. Лекция – экономный по времени способ сообщения студентам значительного объема информации. В среднем учебная лекция занимает 1,5 – 2 часа.

Основными современными **требованиями**, предъявляемыми к лекции, являются: целостное и систематическое изложение материала, его научность, доступность, органичная связь с другими видами учебных занятий.

Лекция должна иметь:

- четкую структуру и логику раскрытия последовательно изучаемых вопросов;
- иметь законченный характер освещения определенной темы (проблемы), связь с предыдущим материалом;
- быть доказательной и аргументированной, содержать достаточное количество примеров, обоснований, доказательств;
- ставить перед студентами вопросы для размышления;
- лектор должен уметь пробуждать интерес к знаниям, стимулировать к самостоятельной работе;
- лектору необходимо уметь удерживать внимание аудитории, его речь должна быть культурной, т.е. отличаться смысловой точностью и грамматической правильностью; он должен владеть специальной терминологией и уметь ее

разъяснять.

От лектора требуется не только четкое и логически связанное изложение содержания предмета, но и умение направить и стимулировать слушателей к активной мыслительной работе. Восприятие лекции слушателями зависит от качества материала. Главное в лекции – умение активизировать познавательную деятельность слушателей, добиться ответной мыслительной реакции. Лекция призвана подтолкнуть студентов к размышлению, подсказать направления самостоятельной работы, побудить к действию.

В каждой лекции должны быть неразрывно объединены два начала - образовательное и воспитательное. В лекции не должно быть ничего лишнего, все направляется на достижение поставленной цели, на раскрытие основной идеи, на доказательство того или иного положения. Существенное значение имеет использование на лекции средств обратной связи различной степени сложности. Обратная связь выступает как способ для лектора получать представление о ходе усвоения материала и активности аудитории.

Подготовка лекции - это процесс, включающий в себя сбор, накопление и распределение материала по времени, продумывание логического построения лекции, выделение наиболее важных моментов из всего материала. Лекция должна аккумулировать все накопленные материалы, так или иначе относящиеся к теме. Процесс подготовки к лекции индивидуален и во многом зависит от сложности темы, подготовленности преподавателя, особенностей учебной группы. Однако, несмотря на это, можно выделить основные этапы в процессе подготовки, характерные для лекции по любому учебному предмету. К ним относятся:

- изучение исходной документации;
- разработка замысла лекции и выбор целесообразной методики;
- оформление лекции, репетиция.

Структура лекции:

- название темы;
- указание времени на лекцию в целом, вводную часть, основную часть, заключение;
- вводная часть;
- основная часть;
- краткие выводы по каждому из вопросов;
- заключение;
- список использованной литературы.

К исходной документации, которой обязан руководствоваться преподаватель, относится программа учебной дисциплины, учебники и учебно-методические пособия, частные методики преподавания дисциплины, расписание занятий со студентами. При разработке замысла лекции одной из важных задач преподавателя является постановка учебной проблемы. Умение найти основную идею в каждой лекционной теме имеет решающее значение для ее успеха. Как правило, тема лекции определена учебной программой данной дисциплины. Она обязательна для преподавателя. Изменения в названии темы, постановке учебных вопросов обязательно обсуждаются на кафедре и только после соответствующего утверждения вносятся коррективы. Самостоятельно изменять их формулировку преподаватель не имеет права. Его право – выбирать содержание, соответствующее теме и учебным вопросам, а также методы, ведущие к достижению оптимального результата познавательной деятельности студентов. При выборе методов преподаватель исходит из соображения педагогической целесообразности и учета состава студенческой аудитории. При разработке структуры лекции важно смоделировать эффект ее воздействия, расчленив учебный материал на модули, логически увязанные друг с другом, сформулировать основные идеи и выводы по каждому учебному вопросу и теме в целом; надо так подойти к собранному материалу и так знать его, чтобы найти каждому учебному модулю его логическое место. Логическая стройность, соразмерность и взаимосвязь отдельных частей ведет к четкости ее изложения, ясности освещения вопроса, облегчает ее понимание студентами.

Оформление лекции заключается, как правило, в разработке ее полного текста или плана-конспекта. Полный текст лекции необходим при чтении лекции по особо важному учебному материалу. В плане-конспекте дается краткое содержание излагаемых вопросов, фактический материал, выводы и обобщения, пометки о времени и месте демонстрации средств наглядности, а также другие пометки, необходимые преподавателю в ходе чтения лекции. В отдельных случаях преподаватель составляет краткий план лекции, включая в него обязательные входные данные и перечень вопросов с распределением их по времени.

Вводная часть (введение).

Вступление (введение) определяет не только тему и план, но и цель лекции. Оно призвано заинтересовать и настроить аудиторию на слушание материала. На лекции преподавателю необходимо сначала установить контакт с аудиторией, затем, не торопясь, четко и ясно, назвать тему лекции, дать студентам записать ее. Далее перейти к изложению вводной части, в которой определяется место темы в изучаемом курсе и ее значение для практической деятельности студентов, проинформировать о распределении времени на тему. Если это не первая лекция по теме, то преподаватель должен связать ее с предшествующей лекцией. Далее следует перечислить учебные вопросы и дать возможность студентам записать их.

Проведение лекции может предусматривать различные варианты ее начала, однако в целом вводная ее часть должна четко ориентировать студентов в рамках рассматриваемой проблемы, а также указать на то, что они должны усвоить на лекции, чему конкретно научиться.

Вводная часть лекции не должна занимать более 5 – 7 минут. Темп ее изложения, как правило, выше темпа изложения содержания учебных вопросов, что заставляет обучаемых психологически собраться и сосредоточиться.

Важное условие успеха преподавателя на лекции – интонация, выразительность его речи, оптимальность ее ритма и темпа, включение элементов юмора. Определяя темп речи, преподаватель должен учитывать, что студенты записывают только то, что преподаватель подчеркивает голосом, разрядкой речи, педагогическими паузами и повторами отдельных положений, приглашением обучаемых к тому, чтобы они запомнили то или иное положение, выделенное преподавателем.

Заключительная часть. Заключение в структуре лекции имеет также большое значение, т.к. именно оно позволяет подвести итоги сказанному, поставить перед студентами необходимые задачи, указать на связь с последующим учебным материалом и порядок подготовки к следующему занятию, ответить на вопросы, возникшие за время лекции. После ответов на возникшие вопросы лектор заканчивает занятие.

Необходимо помнить, что к важнейшим преимуществам лекционного обучения относится то, что лектору можно задать вопрос и тут же получить ответ. После того, как на поступивший вопрос дан полный и достаточно обоснованный ответ, преподавателю после лекции следует обдумать, почему заданы такие вопросы, и внести необходимые коррективы в текст лекции.

Лекторское мастерство преподавателя, как и его знания, оттачиваются в результате ежедневного труда. Для этого требуется тщательный анализ результатов каждой прочитанной лекции, как по ее содержанию, так и по форме изложения.

ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Специфика этого вида занятий (семинаров) состоит в выполнении самостоятельно или под руководством преподавателя заданий и является активной формой учебных занятий. Практические занятия призваны развивать и закреплять у студентов навыки самостоятельной работы, применять полученные на лекциях знания. В ходе семинара вырабатывается умение формулировать, обосновывать и излагать собственное суждение по обсуждаемому вопросу, умение отстаивать свои взгляды, а также углубляются и

закрепляются знания, полученные на лекциях и в ходе самостоятельной работы.

Во всех случаях семинары выполняют познавательную, воспитательную и контрольную функции, т.е. в ходе подготовки и проведения семинара студенты приобретают более глубокие знания, существенно расширяется их представление об изучаемом предмете, приобретает способность свободно оперировать понятиями и терминами, ранее им неизвестными. В ходе семинара преподаватель изучает обучающихся, степень усвоения ими материала. Семинары выполняют также и функцию контроля: преподаватель составляет суждение об уровне знаний обучающихся, получает представление о сильных и слабых сторонах их подготовки – все это дает возможность преподавателю своевременно оказать необходимую помощь слабо успевающим студентам.

Разумеется, что всего этого удастся достичь только в случае высокой активности студентов, которая напрямую зависит от уровня их подготовленности, а также от умения преподавателя создать атмосферу раскованности, взаимопонимания и взаимодоверия. К традиционным семинарам в высшей школе относят:

- занятия, основная цель которых – углубленное изучение определенного систематического курса и тематически связанного с ним;
- занятия, предназначенные для основательной проработки отдельных, наиболее важных и типичных в методологическом отношении тем курса или отдельной темы;

Основные функции практического (семинарского) занятия:

Познавательная функция. Семинар позволяет организовать творческое, активное изучение теоретических и практических вопросов, установить непосредственное общение преподавателя со студентами, формирует самоконтроль за правильным пониманием изучаемого материала со стороны студентов, расширяет и закрепляет знания, навыки и умения.

Воспитательная функция. Семинар осуществляет связь теоретических знаний с практикой, усиливает обратную связь субъекта и объекта воспитания, дает возможность преподавателю изучить индивидуальные особенности каждого студента.

Функция контроля. Семинар позволяет проконтролировать уровень знаний, навыков и умений студентов, качество их самостоятельной работы.

Подготовка семинара.

Работу к организации данного вида занятий преподаватель начинает с определения исходных данных. К ним относятся: тема, вопросы, определенные учебной программой, состав студентов и уровень их подготовки, время и продолжительность занятия, возможности учебно-материальной базы. При разработке исходных данных преподаватель руководствуется учебной программой, которая регламентирует глубину и направленность обучения. Учебные и воспитательные цели преподаватель формулирует исходя из темы, педагогических задач и уровня подготовки студентов.

Изучив общие положения и методическую литературу по предмету, преподаватель начинает непосредственную подготовку к занятию. При выборе методов преподаватель исходит из содержания вопросов, подготовленности студентов, целей занятий и возможностей учебно-материальной базы. Необходимо стремиться к тому, чтобы избранные методы обучения и методические приемы способствовали углубленному изучению предмета, а также прививали практические навыки.

При расчете учебного времени необходимо учитывать содержание учебных вопросов и цель занятия – чего хочет добиться преподаватель от студентов: овладения ими знаниями или знаниями, навыками и умениями.

При подготовке к семинару преподаватель должен подобрать ряд примеров, на которых можно отработать лекционный материал, показать практическое значение темы, тщательно продумать порядок их на занятии. Обязательно необходимо подобрать задания разной сложности (от простого к сложному), а также более сложные задания для сильных

студентов. Затем ему необходимо отобрать наглядные пособия для практического занятия, определить технические средства обучения и изучить правила их использования на занятии. Особенно тщательно продумывается задание на самоподготовку студентам, разрабатывается план семинарского занятия. Преподаватель контролирует подготовку студентов к семинару, оказывает им помощь.

При личной подготовке к семинарскому занятию преподаватель детально разбирается в теме, просматривает литературные источники, которые рекомендовал для изучения студентам, просматривает систему наглядности на предстоящем занятии. По итогам личной подготовки преподаватель составляет план-конспект. Он является основным рабочим документом преподавателя и определяет направление и ход занятия. Обычно план-конспект составляется в произвольной форме, должен быть прост и удобен для использования на занятии. В нем, как уже отмечалось ранее, должно быть отражены: тема занятия; учебные и воспитательные цели; время, отводимое на занятие; учебные вопросы и распределение времени; метод проведения занятия; место проведения занятия; материальное обеспечение; руководства и пособия; порядок проведения занятия.

Перед проведением занятия преподаватель может проверить качество подготовки студентов к занятию.

ПРОВЕДЕНИЕ КОЛЛОКВИУМА

Коллоквиум (от латинского *colloquium* – разговор, беседа) – одна из форм учебных занятий, беседа преподавателя с учащимися на определенную тему из учебной программы.

Цель проведения коллоквиума состоит в выяснении уровня знаний, полученных учащимися в результате прослушивания лекций, посещения семинаров, а также в результате самостоятельного изучения материала.

В рамках поставленной цели решаются следующие *задачи*:

- выяснение качества и степени понимания учащимися лекционного материала;
- развитие и закрепление навыков выражения учащимися своих мыслей;
- расширение вариантов самостоятельной целенаправленной подготовки учащихся;
- развитие навыков обобщения различных литературных источников;
- предоставление возможности учащимся сопоставлять разные точки зрения по рассматриваемому вопросу.

В результате проведения коллоквиума *преподаватель должен иметь представление*:

- о качестве лекционного материала;
- о сильных и слабых сторонах своей методики чтения лекций;
- о сильных и слабых сторонах своей методики проведения семинарских занятий;
- об уровне самостоятельной работы учащихся;
- об умении студентов вести дискуссию и доказывать свою точку зрения;
- о степени эрудированности учащихся;
- о степени индивидуального освоения материала конкретными студентами.

В результате проведения коллоквиума *студент должен иметь представление*:

- об уровне своих знаний по рассматриваемым вопросам в соответствии с требованиями преподавателя и относительно других студентов группы;
- о недостатках самостоятельной проработки материала;
- о своем умении излагать материал;
- о своем умении вести дискуссию и доказывать свою точку зрения.

В зависимости от степени подготовки группы можно использовать разные подходы к проведению коллоквиума.

В случае, если большинство группы с трудом воспринимает содержание лекций и на семинарских занятиях демонстрирует недостаточную способность активно оперировать со

смысловыми единицами и терминологией курса, то коллоквиум можно разделить на две части. Сначала преподаватель излагает базовые понятия, содержащиеся в программе. Это должно занять не более четверти занятия. Остальные три четверти необходимо посвятить дискуссии, в ходе которой студенты должны убедиться и, главное, убедить друг друга в обоснованности и доказательности полученного видения вопроса и его соответствия реальной практике.

Если же преподаватель имеет дело с более подготовленной, самостоятельно думающей и активно усваивающей смысловые единицы и терминологию курса аудиторией, то коллоквиум необходимо провести так, чтобы сами студенты сформулировали изложенные в программе понятия, высказали несовпадающие точки зрения и привели практические примеры. За преподавателем остается роль модератора (ведущего дискуссии), который в конце «лишь» суммирует совместно полученные результаты.