

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования_
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Факультет социальных наук

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Разработка и принятие управленческих решений в управлении
персоналом

Уровень высшего образования
Магистратура

Направление подготовки / специальность
38.04.03 - Управление персоналом

Направленность образовательной программы
Управление человеческим капиталом организации

Форма обучения
очная

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.13 Разработка и принятие управленческих решений в управлении персоналом относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.	ИУК-1.1: Понимает принципы научной аргументации, руководствуется ими при обсуждении профессиональных проблем; критически относится к информации, может выбрать стратегию по её проверке и реализовать её, добиваясь объективности фактов и суждений. ИУК-1.2: Понимает принципы системного подхода и руководствуется ими в анализе ситуации, выделяет факторы внешней и внутренней среды объекта и оценивает их влияние. ИУК-1.3: Анализирует проблемные ситуации на основе системного подхода: собирает необходимую информацию, анализирует её, описывает конкретные случаи, разрабатывает предложения по решению проблем.	ИУК-1.1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий ИУК-1.1. Понимает принципы научной аргументации, руководствуется ими при обсуждении профессиональных проблем; критически относится к информации, может выбрать стратегию по её проверке и реализовать её, добиваясь объективности фактов и суждений. Знать: 1) правила логического мышления, анализа и синтеза; 2) принципы анализа информации, рационального обоснования, аргументации, умозаключения, построения выводов; Уметь: 1) применять методы логического мышления в практической работе; 2) аргументировать решения и выводы; Владеть: 1) способами рационального анализа профессиональной информации;	Кейс-задача Практическое задание	Зачёт: Кейс-задание

		<p>2) способами аргументации</p> <p>Задания репродуктивного уровня</p> <p>Эссе</p> <p>Дискуссия</p> <p>Задания реконструктивного уровня</p> <p>Работа с кейсом</p> <p>Реферат</p> <p>ИУК-1.2:</p> <p>Знать:</p> <p>1) правила и принципы системного подхода;</p> <p>2) принципы анализа внешней и внутренней среды организации;</p> <p>Уметь:</p> <p>1) применять системный подход в анализе внешних и внутренних факторов организации;</p> <p>Владеть:</p> <p>1) владеть способами анализа внешних и внутренних факторов организационной среды</p> <p>ИУК-1.3:</p> <p>Знать:</p> <p>1) правила и принципы системного подхода в ситуативном анализе;</p> <p>2) принципы описания конкретных случаев организационной практики управления персоналом;</p> <p>Уметь:</p> <p>1) применять системный подход при описании проблемной ситуации в организации;</p> <p>Владеть:</p> <p>1) способами ситуативного анализа проблемы организации</p>		
ПК-4: Способен выполнять функции	ИПК-4.1: Понимает принципы планирования	ИПК-4.1: Знать:	Исследовательское задание	Зачёт:

<p>управления персоналом на основе планов организации.</p>	<p>управления персоналом в организациях. ИПК-4.2: Анализирует выполнение функций управления персоналом по критериям качества и эффективности. ИПК-4.3: Выполняет функции по управлению персоналом в соответствии с планами организации.</p>	<p>1) научную методологию стратегического управления в управлении персоналом; Уметь: 1) проводить стратегическое планирование на основе научного обоснования; 2) оценивать научными методами стратегического планирования в управлении персоналом; Владеть: 1) способами стратегического планирования с использованием научных методов</p> <p>ИПК-4.2: Анализирует выполнение функций управления персоналом по критериям качества и эффективности. Знать: 1) принципы разработки текущих и стратегических планов организации; 2) принципы планирования в управлении персоналом; Уметь: 1) проводить анализ динамики внутренней и внешней среды организации при планировании в управлении персоналом; 2) проводить научные исследования для принятия решений при разработке планов управления персоналом; Владеть: 1) методами оценки динамики внутренней и внешней среды организации при разработке планов управления персоналом; Задания репродуктивного уровня</p> <p>Эссе</p> <p>Дискуссия</p> <p>Задания реконструктивного уровня</p> <p>Работа с кейсом</p>	<p>Кейс-задание</p>	<p>Кейс-задание</p>
--	---	--	---------------------	---------------------

		<p>Реферат</p> <p>ИПК-4.3:</p> <p>Знать:</p> <p>1) принципы разработки корпоративной политики компании;</p> <p>2) научного обоснования методов и средств корпоративной политики компании;</p> <p>3) принципы научной оценки эффективности корпоративной политики и управленческих планов;</p> <p>Уметь:</p> <p>1) разрабатывать корпоративную политику компании и внедрять её в систему управления персоналом;</p> <p>2) проводить научные исследования для оценки эффективности корпоративной политики и управленческих планов;</p> <p>Владеть:</p> <p>1) методами оценки эффективности корпоративной политики и управленческих планов</p>		
<p>ПК-7: Способен разрабатывать и проводить научные исследования в сфере управления персоналом на основе современной методологии.</p>	<p>ИПК-7.1: Понимает современную научную методологию управления персоналом, рассматривает и оценивает на ее основе научные концепции и идеи, анализирует фундаментальные и прикладные проблемы, предлагает научные пути их решения.</p> <p>ИПК-7.2: Разрабатывает, планирует и проводит научные исследования в сфере управления персоналом, формулирует цели и задачи исследования, выдвигает научные гипотезы, обосновывает их теоретически и проверяет</p>	<p>ИПК-7.1:</p> <p>Знает современную научную методологию управления персоналом, умеет оценивать её на основе научных концепций и идей, владеет навыками анализа фундаментальных и прикладных проблем, выработки предложений научных путей их решений.</p> <p>ИПК-7.2:</p> <p>Умеет разрабатывать планировать и проводить научные исследования в сфере управления персоналом, формулировать цели и задачи исследования, выдвигать научные гипотезы,</p>	<p>Эссе</p> <p>Задания</p>	<p>Зачёт:</p> <p>Кейс-задание</p>

	эмпирически. ИПК-7.3: Обобщает и представляет результаты научных исследований на основе научной методологии, делает аргументированные выводы, подкрепляя научными доказательствами.	обосновывать их теоретически и проверять эмпирически. ИПК-7.3: Владеет навыками обобщения и представления результатов научных исследований на основе научной методологии, умеет делать аргументированные выводы, подкрепляя научными доказательствами.		
--	--	--	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
Общая трудоемкость, з.е.	3
Часов по учебному плану	108
в том числе	
аудиторные занятия (контактная работа):	
- занятия лекционного типа	16
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	16
- КСР	1
самостоятельная работа	75
Промежуточная аттестация	0 Зачёт

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/ лабора торные работы), часы	Всего	
	о ф о	о ф о	о ф о	о ф о	о ф о
Тема 1.История науки об управленческих решениях.	16.5	2	2	4	12.5
Тема 2. Классификация управленческих решений и методы их разработки.	14.5	1	1	2	12.5

Тема 3. Факторы качества управленческих решений.	16.5	2	2	4	12.5
Тема 4. Технологии процесса разработки и принятия управленческих решений.	20.5	4	4	8	12.5
Тема 5. Особенности разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска.	20.5	4	4	8	12.5
Тема 6. Оценка качества и эффективности управления.	18.5	3	3	6	12.5
Аттестация	0				
КСР	1			1	
Итого	108	16	16	33	75

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. История науки об управленческих решениях.

Накопление и систематизация знаний научного управления, предпосылки формирования теории управленческих решений. Принятие решений и менеджмент. Роль профессионализма руководителя. Модели принятия решений в организациях. Место управленческого решения в процессе управления. Требования к управленческому решению.

Тема 2. Классификация управленческих решений и методы их разработки. Классификационные признаки управленческих решений и их виды. Коллегиальные (групповые) и индивидуальные методы разработки управленческого решения. Факторы, определяющие выбор методов.

Тема 3. Факторы качества управленческих решений. Психологические аспекты принятия решений. Понятие качества управленческого решения, условия обеспечения качества решений: ситуационные и поведенческие факторы. Организационно-техническое обеспечение качества решений.

Психологические феномены принятия решений. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения. Модель принятия решений Врума-Йеттона. Этические основы разработки и принятия решения.

Тема 4. Технологии процесса разработки и принятия управленческих решений.

Структура процесса принятия решений. Аппарат управления и принятие решений. Г.Саймон: стадии принятия решения. Итерация (В.Врум). Структурированный подход к разработке и принятию управленческих решений. Роль информационных технологий в разработке и принятии управленческого решения.

Тема 5. Особенности разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию решений. Понятие риска и его разновидности. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности. Анализ процессов принятия решений в условиях риска и неопределенности. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков. Роль информации и её характеристик в процессе управления.

Тема 6. Формы разработки и реализации управленческого решения. Оценка качества и эффективности управления.

Формы разработки управленческого решения. Формы реализации управленческого решения.

Организация и оценка исполнения решений. Структуры коммуникационных сетей. Функции, содержание и виды контроля. Нормативно-правовое обеспечение управленческого процесса. Социально-психологические аспекты контроля. Понятие «эффективность» управленческих решений. Критерии эффективности управленческого решения.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

-

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции УК-1:

«Система УП»

Российскую корпоративную культуру в большинстве компаний формирует внутренний институт. В «ВымпелКом» около 20% сотрудников работают с момента его создания. Основы корпоративной культуры компании закладывали ее основатели. Если говорить об общепринятых элементах, то они заимствованы с западных образцов: регламентированные льготы, добровольное медицинское страхование, служебная сотовая связь, заказы обедов, кассы турагентств и театров в холле корпоративного здания. В конце каждого года есть традиция награждать лучшего сотрудника – выбирать «бриллиантового пчеловода»

В офисе есть стена, которая вся исписана фамилиями «лауреатов». Финансы, по мнению руководства, являются основным мотиватором для сотрудников низшего звена. Получая больше одной-двух тысяч долларов в месяц, человек начинает всерьез интересоваться спектром собственных возможностей, соотносить их с внутренней потребностью реализации и перспективой профессионального роста на той или иной должности. Интерес к деньгам резко падает, когда их хватает.

Одно из исследований в компании нацелено на уровень удовлетворенности и заинтересованности сотрудников: как они оценивают руководство компании, политику, инновационность, бизнес-процессы. Опрос проводит сторонняя шведская фирма Research International, и вся информация поступает только на их сервер. Ответы формируются не по людям, а по департаментам имена отделяются от ответов. По результатам исследований оказалось, что большинство сотрудников в регионах мотивируются заработной платой, а в секторе начальников отделов – карьерой и развитием. Желающие могут по договору с компанией получить образование MBA и диплом международного образца. Технологии подбора, обучения и удержания персонала различаются в зависимости от позиции. Вице-президента по маркетингу, который входит в состав членов правления, искали через агентства полтора года, и нашли только в США, в компании Kodak. На таких должностях проблем с удержанием, естественно, нет.

В call-центры, которые состоят из тысяч людей по всей России, производится массовый рекрутмент с помощью SMS-рассылки собственным абонентам. В основном это студенты и

выпускники вузов. Чтобы избежать текучки кадров, в компании подняли входные требования и заработную плату. В начале работы сотрудники центра оцениваются по тестовой шкале каждые полгода, прибавляя в заработной плате по 10%.

Основные факторы удержания персонала – высокая внутренняя ротация, карьерный рост и корпоративный климат. Главное – не строить отношения с подчиненными по методу кнута и пряника. Люди должны чувствовать себя одной командой. Для этого и нужен хороший менеджер по персоналу. Именно он определяет климат в своей группе.

Фрагмент интервью:

– Не боитесь субъективного фактора? Некоторые руководители могут под горячую руку уволить подчиненного за пятиминутное опоздание.

– Ничего страшного в субъективности нет. Это нормальный человеческий фактор. В системе оценки персонала у нас есть четко выстроенная политика, «книги целей», но около 20% всегда будут субъективными. Корпоративные лимиты отношений между работниками компании определяют лишь самые общие рамки. Нельзя написать политику процедуры на каждое телодвижение. Гибкость руководителей, их подход к сотрудникам отдела невозможно измерить в масштабах огромной корпорации. Один начальник умеет договориться со своим вечно опаздывающим сотрудником, другому придется искать ему замену, третий найдет какой-то другой выход. Я, например, абсолютно лояльно отношусь к опозданиям, но сотрудники моего отдела прекрасно знают, что, если им нужно о чем-то со мной проконсультироваться или подписать какие-то документы, это лучше делать до девяти утра – потом не будет времени. Постепенно все стали приходить к половине девятого.

Иногда оценку менеджера действительно трудно объяснить. Он вдруг начинает цепляться к каким-то мелочам. Но даже в таких ситуациях, с моей точки зрения, интуиции хорошего менеджера по персоналу можно довериться. Интуиция – это не каприз, а хорошо подготовленное внутреннее мнение, которое срабатывает быстрее, чем логическое заключение на основе ряда фактов. Если «эйчар» не способен сформулировать действительную причину, по которой он не принял этого человека, – значит, он почувствовал, что не сможет работать с ним в команде. Я ни в коем случае не пропагандирую такой принцип подбора персонала. Есть ряд обязательных правил, должностная инструкция, а вышеописанный способ может помогать лишь по остаточному принципу. Хотелось лишь подчеркнуть, что интуиция для «эйчара» значит очень многое. Но, повторяю, для хорошего «эйчара». При выборе менеджеров существует своя оценка.

– Вы могли бы описать правила подбора персонала?

– Основной критерий – соответствие тщательно подготовленному профайлу по конкретной должности, который состоит из профессиональных, поведенческих качеств и степени соответствия системы ценностей данного кандидата ценностям компании. Это как раз то, о чем мы говорили: большинство современных компаний не занимается подготовкой профайла. Чем точнее мы сформулируем, что требуется, тем выше возможность попадания. Совет по практике собеседования – никогда не стоит просить претендента рассказывать заранее заготовленные красивые истории из его жизни. Наоборот, следует дать ему интересную рабочую ситуацию и попросить быстро дать ей оценку. Таким образом, легко определить тип характера и стиль управления руководителя – авторитарный или демократичный. Тип логического мышления –

структурный или сбивчивый – определяется, например, методом внезапной смены темы разговора: вернется он к заданной теме вопроса или нет. Этот же способ хорошо работает для определения степени подверженности чьему-то влиянию, для оценки степени управляемости или самостоятельности можно проверить, пользуется ли человек подсказками, например при поиске нужного термина. Таких психологических техник существует достаточно много, но психология решает не все. Я знаю много случаев, когда кандидат проходил все тесты на «отлично», но, устроившись на работу, по каким-то необъяснимым причинам не мог руководить коллективом.

Контрольные вопросы

1. Дайте оценку элементам системы управления персоналом, оцените ее преимущества и недостатки.
2. Согласны ли вы с мнением, что «ничего страшного в субъективности нет»? Обоснуйте свой ответ.

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задача)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
не зачтено	Уровень знаний ниже минимальных требований. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции УК-1:

Проведите SWOT анализ на примере известного современного предприятия, сделайте необходимые выводы и разработайте рекомендации по повышению/поддержанию конкурентоспособности.

Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
не	Уровень знаний ниже минимальных требований. При решении стандартных задач не

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	продемонстрированы основные умения. При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Исследовательское задание) для оценки сформированности компетенции ПК-4:

Сделайте анализ характеристик (достоинств и недостатков) коллегиальных (групповых) и индивидуальных методов разработки управленческого решения. Подготовьтесь к экспертному интервью по выбору методов разработки управленческих решений и его обоснованию с помощью конкретных примеров.

Критерии оценивания (оценочное средство - Исследовательское задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
не зачтено	Уровень знаний ниже минимальных требований. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.

5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-4:

Кейс «Новый руководитель»

Описание.

В отстающее отделение совхоза – завода ПАО «Массандра» пришел из другого хозяйства управляющий – Е.В. Рудаков. Он отличался высокой работоспособностью, хорошими знаниями по всем отраслям. По типу руководителя Е.В. Рудаков был автократом. С первых дней он работал от зари до зари. Вникал в дела бригад и ферм. Много подсказывал, принимал решения за бригадиров и заведующих фермами. Его часто не устраивало то, как выполняли управленческие функции отдельные работники. На месте он выполнял эти работы значительно быстрее, показывая образцы труда. Сотрудники при Е. В. Рудакове стали работать энергичнее.

В результате, отделение в числе первых провело посевную кампанию. По возвращении из отпуска Е. В. Рудаков обнаружил, что дела в отделении опять идут плохо.

Контрольные вопросы:

1. В чем заключается проблема руководства?
2. Определите 5 аспектов проблемы?
3. Сформулируйте принятое Вами решение относительно выявленной проблемы.

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
не зачтено	Уровень знаний ниже минимальных требований. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.

5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Эссе) для оценки сформированности компетенции ПК-7:

Написание эссе на тему, предложенные преподавателем.

Эссе должно обязательно включать анализ научных источников по теме (см.п.7).

Источниками могут быть:

- ☐ отечественные материалы (2-3 статьи, описывающие результаты исследований по выбранной теме); нормативные документы (в зависимости от выбранной темы);
- ☐ зарубежные материалы (1-2 статьи; при интересной информации и хорошем переводе возможна публикация в реферативном сборнике);
- ☐ материалы специальных (тематических) сайтов, форумов (в данном контексте предполагается самостоятельное исследование через анализ ситуаций).

Оформление работы: Объем работы – 6-8 тыс. п.зн.

Текст должен быть внутренне структурирован: введение (актуальность, цель/задачи, описание используемых источников); основной текст с разделами/подразделами и обязательными ссылками; краткий вывод.

Темы (проблемные направления) эссе (по выбору студента):

- Управленческие решения и функции менеджмента;
- Модели принятия решений в современных организациях: возможности и ограничения в применении;
- Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения;
- Влияние бюрократических методов управления на качество управленческих решений.
- Понятие и критерии «эффективности» управленческих решений;
- Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности.

Критерии оценивания (оценочное средство - Эссе)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Знание и понимание теоретического материала: - определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры; - используемые понятия строго соответствуют теме; - самостоятельность выполнения работы. Анализ и оценка информации: - грамотно применяет категории анализа;- умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений;- способен объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к сбалансированному заключению;- диапазон используемого информационного пространства (студент использует большое количество

Оценка	Критерии оценивания
	различных источников информации);- обоснованно интерпретирует текстовую информацию с помощью графиков и диаграмм;- дает личную оценку проблеме; Построение суждений: - ясность и четкость изложения;- логика структурирования доказательств- выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией;- приводятся различные точки зрения и их личная оценка.- общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи. Оформление работы: - работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат;- соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка;- оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации;- соответствие формальным требованиям.
не зачтено	не соответствие критериям (см. в ЗАЧТЕНО)

5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-7:

На основе положений модели В.Врума, Ф. Йеттона и А. Яго составьте дерево решений конкретной организационно-управленческой проблемы. Обоснуйте свои решения.

Критерии оценивания (оценочное средство - Задания)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
не зачтено	Уровень знаний ниже минимальных требований. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатор достижения)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				

ения компет							
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».

	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции УК-1

Кейс «Оценка при построении карьеры»

Описание.

Немецкий социолог Макс Вебер (1864–1920) выделял два основных способа оценки людей при продвижении их по карьерной лестнице: меритократический и султанский. Меритократический способ подразумевает оценку работников по их реальным достижениям, которые возможно измерить и зафиксировать, а также сравнение сотрудников между собой по результативности их трудовой деятельности, т.е. то, что сейчас определяется как KPI. Султанский способ основывается на том, что сам султан царь-батюшка или особа, приближенная к нему, решают «кого карать, а кого миловать». Возможность добиться более высокого социального положения зависит от того, насколько человек приближен к императору, пользуется его благосклонностью, в современном мире – от того, насколько эффективно работник устанавливает и поддерживает важные социальные контакты, насколько высок его так называемый социальный интеллект.

Первый способ достаточно часто применяется в США и странах Западной Европы, где KPI позволяют определить вклад каждого работника в деятельность компании и оценить, насколько данный сотрудник ценен для компании, на основании чего определяется размер его заработной платы и возможности карьерного роста.

Второй способ доминировал на более ранних этапах исторического развития общества, в настоящее время является преобладающим во многих азиатских странах.

Контрольные вопросы:

1. Как вы думаете, какие преимущества и недостатки, ограничения имеют меритократический и султанский подходы к оценке персонала компании?
2. Какой из них выступает доминирующим в России в условиях рыночной экономики?

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-4

Кейс «Оценка при построении карьеры»

Описание.

Немецкий социолог Макс Вебер (1864–1920) выделял два основных способа оценки людей при продвижении их по карьерной лестнице: меритократический и султанский. Меритократический способ подразумевает оценку работников по их реальным достижениям, которые возможно измерить и зафиксировать, а также сравнение сотрудников между собой по результативности их трудовой деятельности, т.е. то, что сейчас определяется как KPI. Султанский способ основывается на том, что сам

султан царь-батюшка или особа, приближенная к нему, решают «кого карать, а кого миловать». Возможность добиться более высокого социального положения зависит от того, насколько человек приближен к императору, пользуется его благосклонностью, в современном мире –от того, насколько эффективно работник устанавливает и поддерживает важные социальные контакты, насколько высок его так называемый социальный интеллект.

Первый способ достаточно часто применяется в США и странах Западной Европы, где КРІ позволяют определить вклад каждого работника в деятельность компании и оценить, насколько данный сотрудник ценен для компании, на основании чего определяется размер его заработной платы и возможности карьерного роста.

Второй способ доминировал на более ранних этапах исторического развития общества, в настоящее время является преобладающим во многих азиатских странах.

Контрольные вопросы:

1. Как вы думаете, какие преимущества и недостатки, ограничения имеют меритократический и султанский подходы к оценке персонала компании?
2. Какой из них выступает доминирующим в России в условиях рыночной экономики?

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-7

Кейс «Оценка при построении карьеры»

Описание.

Немецкий социолог Макс Вебер (1864–1920) выделял два основных способа оценки людей при продвижении их по карьерной лестнице: меритократический и султанский. Меритократический способ подразумевает оценку работников по их реальным достижениям, которые возможно измерить и зафиксировать, а также сравнение сотрудников между собой по результативности их трудовой деятельности, т.е. то, что сейчас определяется как КРІ. Султанский способ основывается на том, что сам султан царь-батюшка или особа, приближенная к нему, решают «кого карать, а кого миловать». Возможность добиться более высокого социального положения зависит от того, насколько человек приближен к императору, пользуется его благосклонностью, в современном мире –от того, насколько эффективно работник устанавливает и поддерживает важные социальные контакты, насколько высок его так называемый социальный интеллект.

Первый способ достаточно часто применяется в США и странах Западной Европы, где КРІ позволяют определить вклад каждого работника в деятельность компании и оценить, насколько данный сотрудник ценен для компании, на основании чего определяется размер его заработной платы и возможности карьерного роста.

Второй способ доминировал на более ранних этапах исторического развития общества, в настоящее время является преобладающим во многих азиатских странах.

Контрольные вопросы:

1. Как вы думаете, какие преимущества и недостатки, ограничения имеют меритократический и султанский подходы к оценке персонала компании?
2. Какой из них выступает доминирующим в России в условиях рыночной экономики?

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с

Оценка	Критерии оценивания
	недочетами. Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.
не зачтено	Уровень знаний ниже минимальных требований. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Звягинцева О. С. Разработка управленческих решений : учебное пособие / Звягинцева О. С., Бабкина О. Н. - Ставрополь : СтГАУ, 2019. - 216 с. - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции СтГАУ - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=753808&idb=0>.
2. Анисимов А. Ю. Управление персоналом организации : учебник / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. - Москва : Юрайт, 2023. - 278 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14305-8. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=844316&idb=0>.
3. Филинов-Чернышев Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений / Филинов-Чернышев Н. Б. - 2-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 324 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/490235> (дата обращения: 05.01.2022). - ISBN 978-5-534-03558-2 : 819.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=788568&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Рушева А. В. Практикум по дисциплине «Разработка управленческих решений» : учебно-практическое издание / Рушева А. В. - Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2017. - 46 с. - Рекомендовано методической комиссией факультета социальных наук для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 39.04.01 – «Социология» 39.04.02. – «Социальная работа» 38.04.03 – «Управление персоналом». - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции ННГУ им. Н. И. Лобачевского - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=730259&idb=0>.
2. Бусов Владимир Иванович. Управленческие решения : Учебник для вузов / Бусов В. И. - Москва : Юрайт, 2021. - 254 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-01436-5. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=765413&idb=0>.
3. Антонов Геннадий Дмитриевич. Стратегическое управление организацией : Учебное пособие / Национальный исследовательский Томский политехнический университет; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 239 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-006204-4. - ISBN 978-5-16-101058-7., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=631128&idb=0>.

4. Менеджмент : учебник / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. - Москва : Юрайт, 2023. - 448 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-02995-6. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=847790&idb=0>.
5. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях : Монография / Государственный университет управления; Казанский (Приволжский) федеральный университет; Самарский государственный экономический университет; Уральский государственный университет путей сообщения; Государственный университет управления; Российский государственный социальный университет; Пермский Национальный Исследовательский Политехнический Университет; Воронежский государственный университет; Академия труда и социальных отношений, ИЭП ф-л в г. Севастополе; Курский государственный университет; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; Новосибирский государственный университет экономики и управления. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 242 с. - Дополнительное профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-012762-0. - ISBN 978-5-16-103439-2., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=834257&idb=0>.
6. Бородавкина Н. Ю. Разработка рациональных управленческих решений : учебное пособие / Бородавкина Н. Ю. - Калининград : БФУ им. И.Канта, 2007. - 153 с. - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции БФУ им. И.Канта - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-88874-776-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=712281&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. Журнал «Социологические исследования» - <http://www.isras.ru/socis.html>;
2. Социологический журнал - <http://jour.isras.ru/index.php/socjour>;
3. Журнал "Менеджмент в России и за рубежом" - <http://www.mevriz.ru/>
4. Журнал «Современные технологии управления» - <http://sovman.ru/>
5. Журнал об управлении персоналом «HRMagazine» - <http://www.hrm.ua>
6. Журнал «Кадры предприятия» - <http://www.dis.ru/kp/>
7. Журнал об управлении персоналом «HR-Journal» - <http://www.hr-journal.ru>
8. Журнал об управлении персоналом «Проблемы теории и практики управления»
<http://www.ptpu.ru>
9. Журнал об управлении персоналом «Управление персоналом»- электронная версия
печатного журнала <http://www.top-personal.ru>
10. Журнал об управлении персоналом «Мотивация и оплата труда»
-<http://grebennikon.ru/journal-24.html>
11. Журнал «Управление развитием персонала» - <http://www.grebennikov-eurasia.ru/personell/25/>
12. Журнал об управлении персоналом «Кадровое дело» - <http://kdelo.ru>
13. HR-Portal: Сообщество HR-Профессионалов <http://www.hr-portal.ru/>
14. Правовая система «Консультант плюс» - <http://www.consultant.ru/>;
15. Электронная библиотека SOC.LIB.RU. Социология, психология, управление. -
<http://soc.lib.ru/su/>
16. Официальный сайт «Левада-Центр»- <http://www.levada.ru/>;
17. Официальный сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) -

<http://wciom.ru/>.

18. Научная электронная библиотека - <http://elibrary.ru/>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.04.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Рушева Анна Витальевна, кандидат социологических наук, доцент.

Рецензент(ы): Захарова Людмила Николаевна, доктор психологических наук.

Заведующий кафедрой: Судьин Сергей Александрович, доктор социологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 15.12.2023, протокол № 7.