МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Забайкальский государственный университет»

(ФГБОУ ВО «ЗабГУ»)

Факультет экономики и управления

Кафедра менеджмента и управления персоналом

**УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для магистрантов заочной формы обучения**

по дисциплине «**Инновационные технологии в принятии управленческих решений**»

наименование дисциплины

для направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом

код и наименование направления подготовки

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) – 3 зачетных единицы.

Форма текущего контроля в семестре – реферат.

Форма промежуточного контроля в семестре – зачёт.

**Краткое содержание курса**

**Тема 1. Место и роль управленческих решений в управлении персоналом.**

Понятие об управленческом решении. Типология управленческих решений (по форме принятия, по длительности действия, масштабу и характеру целей, по содержанию, по степени полноты имеющейся информации, по условиям принятия, по характеру информации, по сфере действия, по степени уникальности, по юридическому оформлению, по способу фиксации) и ее конкретизация в типологии кадровых решений (по целевому назначению: стратегические, текущие, функциональные, производственные, по характеру полномочий и ответственности за разработку и реализацию кадровых решений; по характеру договорных отношений с работниками; характеру новизны: стандартные и нестандартные; по предсказуемости последствий; по скорости наступления результатов; т.д.)

Многоаспектность содержания управленческих решений и место кадровых решений в этом содержании. Экономический аспект: эффективность использования ресурсов, синергия, максимизация экономического эффекта, минимизация издержек. Социальный аспект: формальное и неформальное лидерство, качество трудовой деятельности, корпоративная культура, заинтересованность участия членов коллектива в управлении организацией. Организационный аспект: мотивация персонала, делегирование полномочий, локализация и предотвращение конфликтов, устранение противоречий, разделение труда, структуризация функций управления. Правовой аспект: соблюдение правовых норм при подготовке, принятии и реализации решений, придание управленческому решению формы нормативного акта, распределение ответственности, контроль исполнения решений. Технологический аспект: инновации, освоение новых информационных технологий, автоматизация процесса разработки решений. Психологический аспект: учет инновационной готовности персонала, оценка психологического склада личности и социально-психологического климата в коллективе. Педагогический аспект: воспитательный характер решений, повышение квалификации персонала, наставничество. Этический аспект: соблюдение установленных правил и норм поведения, формирование позитивных моральных установок. Значение качества принятия кадровых решений в современных условиях.

**Тема 2. Инновационные технологии разработки управленческих решений.**

Понятие о целевой ориентации решений. Целевая функция как критерий качества системы управления. Общее понятие о программно-целевом подходе к принятию управленческих решений.

Технология разработки кадровых решений, ориентированных на достижение запланированной цели. Целевые технологии: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная, основанные на приоритете целей над ситуациями (управление по упреждению). Процессорные технологии, обслуживающие целевые технологии (управление по результатам).

Понятие о динамичности процесса разработки и реализации кадровых решений. Циклический характер процесса и его основные стадии: анализ возникшей ситуации, планирование действий по решению проблемы, организация процесса разработки решения, контроль хода разработки и реализации решения, анализ результатов реализации решения. Особенности применения научных подходов к разработке кадровых решений. Системный, ситуационный и процессный подходы как основа разработки и реализации кадровых решений. Функциональный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, статический, количественный, качественный, нормативный, административный, поведенческий подходы.

Определение понятия «модель». Необходимость моделирования решений: естественная сложность управленческих ситуаций, невозможность или затруднительность проведения реальных экспериментов, ориентация на перспективу. Основные требования к моделям процесса принятия кадровых решений. Адекватность модели ситуации принятия решения.

Типы моделей. Виды моделирования: символьное, математическое, имитационное, реальное; моделирование на основе системного анализа (СА), макетирование. Понятие о физической модели и ее использование в менеджменте. Аналоговая модель и сферы ее применения. Математическая модель и ее основные типы: модели теории массового обслуживания, модели управления запасами, модели линейного программирования, имитационные модели. Деловая игра как вид моделирования. Экономический анализ как наиболее распространенный способ построения моделей в менеджменте. Классификация моделей процесса принятия кадровых решений: дескриптивные и нормативные, индук­тивные и дедуктивные, проблемно-ориентированные и экономико-математические, одноцелевые и многоцелевые, однопериодные и многопериодные, детерминированные и стохастические.

Основные этапы процесса построения модели: постановка задачи, создание модели, проверка модели на достоверность, практическое использование и корректировка модели. Экспертное моделирование и особенности его применения для разработки кадровых решений. Индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. Структурное прогнозирование. Основные этапы организации процесса разработки решений: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор решения, реализация, обратная связь. Роль технологии аудита в принятии кадрового решения. Технологии социологического обеспечения принятия кадровых решений: опытно-статистические, расчетно-аналитические, экспериментальные методы.

**Тема 3. Процесс принятия управленческих решений.**

Технология принятия управленческого решения: анализ; прогнозирование; оптимизация; экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Методы и приемы анализа альтернатив. Сопоставимость альтернативных вариантов кадровых решений. Сравнение как основной метод при оценке различных вариантов решения. Факторы сравнения: время разработки решения, возможность получения необходимой информации, издержки, вероятность риска и неопределенности, качество результата, объем производства, уровень производительности труда, уровень профессиональной пригодности и адаптации сотрудников в организации. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов. Возможные ограничения и критерии принятия решения: административные, правовые, экономические, социальные, психологические. Критерий минимакса. Оптимум Парето и его практическое использование при рассмотрении альтернативных вариантов кадровых решений.

Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений. Логические и формализованные методы принятия решений. Индексный, балансовый, графический, экспертный методы. Виды анализа: структурный, информационный, рефлексивный, параметрический, факторный. Качественный и количественный подходы. Приемы сводки и группировки абсолютных, относительных и средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения.

**Тема 4. Неопределенность и риск при обосновании и принятии** **управленческих решений.**

Неопределенность среды реализации управленческих решений: неиз­вестность, случайность, расплывчатость. Понятие о статической и динами­ческой неопределенности. Виды неопределенности и рисков в кадровых решениях. Неопределенность целей, интересов, поведения партнеров и клиентов, недостаток сведений. Управление неопределенностями. Использование методики системного исследования. Стратегия деятельности кадровых служб в условиях неопределенности.

Риск как возможная опасность возникновения неблагоприятной ситуации в ходе реализации проекта или решения. Механизм действия основных рисков. Риск в кадровых решениях, способы его оценки. Чистые риски - отрицательный или нулевой результат. Финансовые риски - возможен как положительный, так и отрицательный результат. Экономический и внешнеэкономический риск. Инвестиционный риск. Производственно-технологический риск. Факторы, увеличивающие риск. Принятие решений в условиях неопределенности и риска. Статические и динамические ситуации с риском. Методы управления рисками. Синергетический подход к принятию кадровых решений в условиях неопределенности и риска.

**Тема 5.Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений.**

Внутренние факторы, влияющие на принятие и реализацию решений. Структура организации и разделение труда. Взаимосвязь управленческих решений с организационной иерархией. Возможности использования прин­ципов централизации, децентрализации и организационного потенциала для разработки эффективных кадровых решений. Координация трудовой деятельности. Экономический, финансовый, технологический, технический и кадровый факторы. Персонифицированные внутренние факторы реализации решений: способности, предрасположенность и одаренность, потребности, ожидания и восприятия, психологические установки, групповая динамика, особенности лидерства. Внутренний рынок труда.

Свойства внешней среды, принимаемые во внимание при реализации альтернатив: объемность (число учитываемых элементов), сложность (трудозатраты), подвижность (скорость изменения параметров), неопределенность (неточность информации), коммуникабельность (уровень связей с внешней средой). Внешний рынок труда – как разновидность внешней среды и фактор, определяющий принятие кадровых решений. Факторы внешней среды: международные, политические, экономические, рыночные, технологические, социальные. Внешняя среда прямого и косвенного влияния. Внешняя среда ближнего окружения - люди и организации, отношения с которыми регламентируются двусторонними договорами, соглашениями, непосредственными контактами: государственные инспекции, контролирующие органы, законодательные и правоохранительные органы, финансово-кредитные учреждения, партнеры по бизнесу, кредиторы, заемщики, поставщики, клиенты (прямые, косвенные, потенциальные), конкуренты (агрессивные и доброжелательные). Внешняя среда дальнего окружения – субъекты и объекты, которые находятся вне сферы непосредственного контакта с организацией, но косвенно влияют на нее: состояние экономики, системы ценностей и их приоритеты в обществе, политические и религиозные организации, учебные заведения, общественные организации и т.д.

**Тема 6.Оценка эффективности управленческих решений в HR – менеджменте.**

Эффективность как соотношение результата и затрат. Виды функциональной эффективности: организационная, экономическая, социальная, технологическая, политическая, правовая, социальная, этическая, экологическая. Управление эффективностью через систему количественных и качественных оценок. Показатели эффективности.

Использование экономических законов для повышения эффективности кадровых решений. Обеспечение процесса разработки и исполнения оптимальных кадровых решений. Информационное обеспечение. Математическое обеспечение. Техническое обеспечение. Организационно-правовое, финансовое обеспечение. Методы оценки эффективности: косвенный метод, метод оценки конечных результатов, метод оценки непосредственного эффекта. Оптимизация кадровых решений. Матрица эффективности кадровых решений. Экспертная оценка эффективности принятых решений. Научное обоснование процесса принятия решений как основное условие обеспечения эффективности системы управления в организации.

**Тема 7.Основные требования к эффективной реализации решений, система ответственности и контроля**.

Официальная и личная ответственность. Распределение властных полномочий. Права и обязанности членов коллектива. Должностные инструкции. Грамотная кадровая политика и обоснованные кадровые решения. Работа с персоналом.

Возможная ответственность за реализацию решений. Внутрифирменная (административная и экономическая) и внешняя (юридическая, социальная и моральная) ответственности. Понятие халатности и условия возмещения убытков. Ответственность за разглашение персональной информации сотрудников; государственной и коммерческой тайны.

Необходимость надежной системы контроля кадровых решений. Требования к контролю: своевременность, объективность, относительная простота и экономичность, непрерывность и оформление результатов контроля. Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Система мониторинга хода реализации принятых решений. Функции контроля: создание или пополнение базы данных; статистическая оценка деятельности организации; выявление и патентование инновационных технологий. Юридическая основа для проведения контроля: учредительные документы и решения вышестоящих органов, а также уголовно-процессуальный кодекс.

Контроль кадровых решений по упреждению – контроль на стадии разработки. Контроль по результатам – контроль на стадии реализации. Использование принципа обратной связи в процедурах контроля. Контроллинг как новое направление в менеджменте и его составные части: административный контроль, технологический контроль, ревизия, аудит.

**Вариант выполняемой работы определяется по таблице 1.**

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Первые буквы фамилии студента | АЗПЦ | БИРЧ | ВКСШ | ГЛТЩ | ДМУЭ | ЕНФЮ | ЖОХЯ |
| Варианты | | | | | | | |
| Тема реферата | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |

**Темы рефератов**

1. Значение инноваций в разработке управленческих решений в сфере HR.
2. Инновационные модели принятия решений при формировании резерва кадров.
3. Инновации в организации мониторинга выполнения кадровых решений.
4. Функционально-стоимостной анализ в процессе принятия кадровых решений.
5. Современные методы управления творческим мышлением в организациях
6. Разработка управленческих решений в условиях неопределенностей и риска.
7. Оценка экономической эффективности кадровых решений и пути ее повышения.
8. Применение имитационных методов в практике анализа и выработки кадрового решения.
9. Современные информационные технологии и модели принятия кадровых решений.
10. Прецедентные экспертные системы в управлении персоналом.
11. Бенчмаркинг как инструмент инновационной деятельности при разработке, принятии и реализации управленческих кадровых решений.
12. Обучение и развитие персонала: инновационный аспект.
13. Инновационные технологии в управлении и оценке кадровых рисков.
14. Особенности политики планирования потребности и найма в инновационных организациях.
15. Инновационные технологии управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением.
16. Инновационные технологии стимулирования трудовой деятельности персонала и их развитие.
17. Разработка организационной структуры службы управления персоналом в инновационной организации.
18. Коучинг / менторство / наставничество в современных условиях деятельности предприятия.
19. Проектирование взаимоотношений организации с учебными заведениями и центрами подготовки кадров: инновационный аспект.
20. Event-маркетинг как современное мероприятие по достижению кадровых целей.
21. Формирование программ лояльности персонала в инновационной организации.
22. Управление талантами как инновация в управлении персоналом.
23. KPI– современный инструмент стимулирования персонала.
24. Построение и развитие команды как инновационная технология управления персоналом.
25. Разработка и продвижение HR-бренда компании.
26. Управление компетенциями персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации.
27. Инновационные проекты в сфере HR.
28. Разработка модели мотивации персонала как ключевой компонент управления инновационной деятельностью.

**Критерии оценки реферата**

Зачтено – 18-27 баллов

Не зачтено – ниже 17 баллов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии | Показатели | Максимальное количество балов |
| Степень раскрытия проблемы | - соответствие плана теме реферата;  - соответствие содержания теме и плану реферата;  - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;  - обоснованность способов и методов работы с материалом;  - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;  - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы. | 12 баллов |
| Обоснованность выбора источников | - круг, полнота использования литературных источников по проблеме;  - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). | 4 балла |
| Соблюдение требований к оформлению | - правильное оформление ссылок на используемую литературу;  - грамотность и культура изложения;  - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;  - соблюдение требований к объему реферата;  - культура оформления: выделение абзацев. | 5 баллов |
| Грамотность | - отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;  - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;  - литературный стиль. | 3 балла |

**Оформление письменной работы необходимо осуществлять согласно МИ 01-02-2018** [Общие требования к построению и оформлению учебной текстовой документации](http://zabgu.ru/files/html_document/pdf_files/fixed/Normativny%27e_dokumenty%27_i_obrazcy%27_zayavlenij/Obshhie_trebovaniya_k_postroeniyu_i_oformleniyu_uchebnoj_tekstovoj_dokumentacii.pdf):

<http://zabgu.ru/files/html_document/pdf_files/fixed/Normativny'e_dokumenty'/MI__01-02-2018_Obshhie_trebovaniya_k_postroeniyu_i_oformleniyu_uchebnoj_tekstovoj_dokumentacii.pdf>

**Форма промежуточного контроля**

**Зачет**

Перечень примерных вопросов для подготовки к зачету:

1. Дифференцированная среда принятия кадровых решений.
2. Институциональные рамки процесса принятия кадровых решений .
3. Алгоритмические и эвристические стратегии принятия кадровых решений.
4. Научное обоснование процесса принятия кадровых решений.
5. Системный подход к разработке и реализации кадровых решений.
6. Прогнозирование при разработке и реализации кадровых решений.
7. Этапы разработки и реализации кадровых решений.
8. Многоаспектность содержания кадровых решений.
9. Социальный характер кадровых решений.
10. Критерии распознавания проблемы при разработке кадровых решений.
11. Структуризация процесса разработки и принятия кадровых решений.
12. Подход к разработке и реализации кадровых решений.
13. Ключевые фигуры процесса разработки кадровых решений.
14. Совершенствование технологии разработки управленческих решений в сфере HR.
15. Инновационные модели принятия решений при формировании резерва кадров.
16. Инновации в организации мониторинга выполнения кадровых решений.
17. Функционально-стоимостной анализ в процессе принятия кадровых решений.
18. Современные методы управления творческим мышлением в организациях
19. Разработка управленческих решений в условиях неопределенностей и риска.
20. Оценка экономической эффективности кадровых решений и пути ее повышения.
21. Применение имитационных методов в практике анализа и выработки кадрового решения.
22. Современные информационные технологии и модели принятия кадровых решений.
23. Прецедентные экспертные системы в управлении персоналом.
24. Бенчмаркинг как инструмент инновационной деятельности при разработке, принятии и реализации управленческих кадровых решений.
25. Обучение и развитие персонала: инновационный аспект.
26. Современные технологии в управлении и оценке кадровых рисков.
27. Особенности политики планирования потребности и найма в инновационных организациях.
28. Инновационные технологии управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением.
29. Инновационные технологии стимулирования трудовой деятельности персонала и их развитие.
30. Разработка организационной структуры службы управления персоналом в инновационной организации.
31. Коучинг / менторство / наставничество в современных условиях деятельности предприятия.
32. Проектирование взаимоотношений организации с учебными заведениями и центрами подготовки кадров: инновационный аспект.
33. Event-маркетинг как современное мероприятие по достижению кадровых целей.
34. Формирование программ лояльности персонала в инновационной организации.
35. Управление талантами как инновация в управлении персоналом.
36. KPI– современный инструмент стимулирования персонала.
37. Построение и развитие команды как инновационная технология управления персоналом.
38. Разработка и продвижение HR-бренда компании.
39. Управление компетенциями персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации.
40. Инновационные проекты в сфере HR.
41. Разработка модели мотивации персонала как ключевой компонент управления инновационной деятельностью.
42. Требования к лицу, принимающему решение.
43. Распределение властных полномочий при разработке кадровых решений.
44. Организационная иерархия при разработке кадровых решений.
45. Формы разработки и реализации кадровых решений.
46. Типология кадровых решений.
47. Многогранность классификации кадровых решений.
48. Требования к качеству кадровых решений и условия их достижения.
49. Информационное обеспечение процесса разработки кадровых решений.
50. Влияние внутренних факторов на разработку и реализацию кадровых решений.
51. Влияние внешней среды на разработку и реализацию кадровых решений.
52. Необходимость моделирования кадровых решений в современных условиях.
53. Формализация процесса разработки и реализации кадровых решений.
54. Требования к модели процесса разработки кадровых решений.
55. Целевые и процессорные технологии разработки кадровых решений.
56. Основные и вспомогательные методы анализа кадровых решений.
57. Анализ альтернативных вариантов кадровых решений.
58. Приемы разработки и выбора кадровых решений в условиях неопределенности и риска.
59. Методы управления рисками при принятии кадровых решений.
60. Эффективность кадровых решений как соотношение результата и затрат.
61. Экспертная оценка эффективности принятых кадровых решений.
62. Методы группового принятия решений.
63. Особенности методов разработки и реализации кадровых решений
64. Контроль реализации кадровых решений.
65. Роль лица, принимающего решение, в современной системе управления организацией.
66. Методы экономического обоснования кадровых решений.
67. Ответственность в процессе разработки кадровых решений.
68. Деловая игра как метод разработки и принятия кадровых решений.
69. Аудит персонала как инструмент диагностики проблемы.
70. Риски в принятии кадровых решений.

**Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

**Основная литература**

1. Балдин, Константин Васильевич. Управленческие решения: учебник [для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр")] / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 8-е изд. - Электрон.дан. - М. : Дашков и К, 2015. - 496 c

2. Бусов, Владимир Иванович. Управленческие решения [по эконом.направлениям и специальностям] / В. И. Бусов ; Гос. ун-т упр. - М. : Юрайт, 2015. - 254 c.

3. Лапыгин, Юрий Николаевич. Управленческие решения : учеб.пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М. :Эксмо, 2015. - 446 c.

**Электронные ресурсы:**

4. Трофимова Л.А. Инновационные подходы к принятию управленческих решений : учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 78 с.

5.Разработка и принятие решений в управлении инновациями: учебник/ С. Н. Яшин, И. Л. Туккель, Е. В. Кошелев, Ю. С. Коробова, Ю. В. Захарова. — Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2017. — 372 с.

Преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.А.Александрова, к.полит.н., доцент кафедры управления персоналом

подпись

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.Р. Казарян, к.полит.н., доцент.

подпись