

Рабочая программа дисциплины

Управление персоналом

<i>Направление подготовки</i>	Управление персоналом
<i>Код</i>	38.03.03
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление персоналом организации и государственной службы
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Системное и критическое	УК-1
Универсальные	Разработка и реализация проектов	УК-2
Общепрофессиональные		ОПК-1
Общепрофессиональные		ОПК-3
Общепрофессиональные		ОПК-4
Профессиональные		ПК-1
Профессиональные		ПК-2

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.2 находит, критически анализирует, сопоставляет, систематизирует и обобщает информацию УК-1.3 выявляет системные связи и отношения между изучаемыми явлениями, процессами и/или объектами УК-1.4 предлагает решение(я) задачи, оценивает достоинства и недостатки, преимущества и риски
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 определяет задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений УК-2.2 реализует задачи проекта в зоне собственной ответственности с учётом имеющихся ресурсов и ограничений
ОПК-1	Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	ОПК-1.1 определяет содержание основных понятий, методов, принципов, целей социологии, психологии, экономики, менеджмента, права в части работы с персоналом при решении профессиональных задач ОПК-1.2 умеет применять знания (на промежуточном уровне) социологии, психологии, экономики, менеджмента и права в части работы с персоналом при решении профессиональных задач
ОПК-3	Способен разрабатывать и	ОПК-3.2 осуществляет мероприятия, направленные на реализацию стратегии

	<p>осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия</p>	<p>управления персоналом, основываясь на знаниях основ управления персоналом и методов принятия управленческих решений ОПК-3.4 оценивает организационные и социальные последствия осуществления мероприятий, направленных на реализацию стратегии управления персоналом</p>
ОПК-4	<p>Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет</p>	<p>ОПК-4.1 использует принципы построения систем документации и документооборота на предприятиях и в соответствии с этим грамотно составляет документы, а также выбирает предпочтительный стиль делового общения ОПК-4.3 владеет навыками документационного сопровождения и учета оперативного управления персоналом</p>
ПК-1	<p>Способен осуществлять кадровое планирование и контроллинг, проводить маркетинг персонала, разрабатывать и реализовывать стратегии привлечения персонала</p>	<p>ПК-1.1 использует методы привлечения персонала, поиск во внутренних и внешних источниках информации о кандидатах, оценивает их соответствие требованиям вакантной должности ПК-1.2 осуществляет кадровое планирование и контроллинг персонала ПК-1.3 владеет навыками анализа потребности организации в персонале, подготавливает предложения по привлечению и удержанию трудовых ресурсов ПК-1.4 владеет навыками анализа конкурентоспособности, стратегии организации в области подбора и привлечения персонала ПК-1.5 оценивает внутренние ресурсы и способности персонала, владеет методами и инструментами для исследования поведения сотрудников</p>
ПК-2	<p>Способен использовать знания основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала, владеть методами</p>	<p>ПК-2.1 использует методы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, параметры и критерии проведения оценки персонала и аттестации персонала ПК-2.2 разрабатывает и внедряет программы и процедуры подбора и отбора персонала</p>

	деловой оценки персонала при найме	
--	------------------------------------	--

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине и критериев оценки результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК-1		
	общие принципы системного подхода; последовательность и требования к осуществлению поисковой и аналитической деятельности для решения поставленных задач в организации и на государственной службе	всесторонне диагностировать информацию, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности на государственной службе и в организации	навыками поиска информации и практической работы с информационными источниками; владеет методами принятия решений в организации и на государственной службе
Код компетенции	УК-2		
	алгоритмы поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологию проектирования, необходимые ресурсы, действующие правовые нормы и ограничения в организации и на государственной службе	определять задачи исходя из поставленной цели с учетом действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в организации и на государственной службе	инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели, с использованием действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в организации и на государственной службе
Код компетенции	ОПК-1		
	содержание основных понятий, методов, принципов, целей социологии,	применять знания (на промежуточном уровне) социологии, психологии, экономики,	навыками применения знаний (на промежуточном уровне) социологии, психологии,

	психологии, экономики, менеджмента, права в части работы с персоналом при решении профессиональных задач в организации и на государственной службе	менеджмента и права в части работы с персоналом при решении профессиональных задач в организации и на государственной службе	экономики, менеджмента и права в части работы с персоналом при решении профессиональных задач в организации и на государственной службе
Код компетенции	ОПК-3		
	теоретические основы управления персоналом, методы принятия управленческих решений, основы документационного сопровождения управления персоналом, алгоритмы разработки и осуществления мероприятий, направленных на реализацию стратегии управления персоналом в организации и на государственной службе	осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, основываясь на знаниях основ управления персоналом, на знаниях методов принятия управленческих решений, обеспечивать документационное сопровождение мероприятий, направленных на реализацию стратегии управления персоналом в организации и на государственной службе	навыками осуществления мероприятий, навыками оценивания организационных и социальных последствия осуществления мероприятий, прогнозирования ответного поведения других заинтересованных сторон/участников взаимодействия (конкурентов, партнёров, подчиненных и др.), направленных на реализацию стратегии управления персоналом в организации и на государственной службе
Код компетенции	ОПК-4		
	принципы построения систем документации и документооборота на предприятиях и в соответствии с этим грамотно составляет документы, а также выбирает предпочтительный стиль делового общения в организации и на государственной службе	оформить и вести документацию в соответствии со стандартами, нормами и правилами в организации и на государственной службе	навыками ведения документационного сопровождения и учета оперативного управления персоналом в организации и на государственной службе
Код компетенции	ПК-1		

	мероприятия по привлечению персонала, поиск во внутренних и внешних источниках информации о кандидатах, оценивает их соответствие требованиям вакантной должности в организации и государственной службы	составлять и корректировать требования к вакантной должности (профессии, специальности) с учетом анализа рынка труда и персонала организации и государственной службы по профилю вакантной должности	общими навыками анализа потребности организации в персонале, подготавливает предложения по привлечению и удержанию трудовых ресурсов в организации и государственной службы
Код компетенции	ПК-4		
	общие закономерности разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала в организации и на государственной службе, параметры и критерии проведения оценки персонала и аттестации персонала в организации и на государственной службе	применять средства и методы проведения оценки персонала в организации и на государственной службе	способностью выбора метода деловой оценки персонала в организации и на государственной службе

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана ОПОП. Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: Психология и социология управления персоналом, Правовые основы управления социально-трудовой сферой, Экономика и социология труда.

Изучение дисциплины позволит обучающимся реализовывать универсальные компетенции в профессиональной деятельности.

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем её ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Управление персоналом организации и государственной службы.

5. Объем дисциплины

Виды учебной работы		Формы обучения
		Очная
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы		8/288
Контактная работа:		
	Занятия лекционного типа	36
	Занятия семинарского типа	72
	Промежуточная аттестация: Зачет / зачет с оценкой / экзамен	18,1
Самостоятельная работа (СРС)		161,9
в т.ч. курсовая работа		10

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

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самостоятельная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные занятия	
1.	Управление персоналом – наука и вид профессиональной деятельности	3			6			10
2.	Руководитель в системе управления персоналом	3			6			13
3.	Управление персоналом в системе кадрового обеспечения	3			6			12
4.	Служба управления персоналом	3			6			13
5.	Кадровое планирование	3			6			13
	Система найма	3			6			13

6.	персонала								
7.	Управление карьерой	3			6			13	
8.	Критерии и методы оценки персонала	3			6			13	
9	Мотивация персонала	3			6			13	
10	Адаптация персонала	3			6			13	
11	Управление персоналом посредством формирования рабочих групп	3			6			12	
12	Управление психологическим климатом коллектива как показатель эффективности управления персоналом	3			6			13,9	
Курсовая работа								10	
Итого		36			72			161,9	
Промежуточная аттестация		18,1							

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционных занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Управление персоналом – наука и вид профессиональной деятельности	Теоретическая разработка проблемы управления персоналом. Эволюция взглядов на управление персоналом. Основные этапы понимания места и роли управления персоналом. Понятия «персонал», «управление персоналом», «кадры», «должность», «человеческие ресурсы». Технократический подход. Гуманистический подход. HR-инжиниринг. Принцип иерархической взаимосвязанности элементов. Принцип целенаправленного изменения элементов и системы. Принцип синергичности. Кадровый процесс. Базовые элементы модели управления. Факторы, воздействующие на персонал. Проблемы управления персоналом. Стратегическое управление персоналом. Элементы стратегии управления персоналом. Стратегии развития управления персоналом. Стратегия

		<p>предпринимательства. Стратегии динамичного роста. Стратегия прибыли. Стратегия ликвидации. Стратегия изменения курса. Общие и специфические функции управления персоналом. Административная функция. Функция планирования. Социальная функция. Функция повышения качества профессиональной деятельности. Воспитательная функция. Функция мотивации. Информационно-аналитическая функция. Системный подход. Комплексный подход. Интеграционный подход. Маркетинговый подход. Функциональный подход. Динамический подход. Процессный подход. Нормативный подход. Административный подход. Поведенческий подход. Ситуационный подход. Оценка эффективности управления персоналом. Эффективность управления персоналом. Компоненты экономической эффективности управления персоналом. Общая схема социальной эффективности.</p>
2.	Руководитель в системе управления персоналом	<p>Система поведения персонала, или структура организации. Шесть типов функций А. Файоля: техническую функцию (производство); коммерческую функцию (закупка, продажа, обмен); финансовую функцию (поиск капитала, его использование); учет (бухгалтерская деятельность, статистика); обеспечение безопасности (сохранность собственности и персонала); администрирование (предвидение, организация, руководство, координация и контроль). Две группы основных функций руководителя: производственные и социально-психологические. Факторами внутренней среды организации. Стратегические типы лидеров. Индивидуальная управленческая концепция. Стиль управления. Личностный подход. Бихевиористский или поведенческий подход. Системный или ситуационный подход. Три группы факторов, определяющих стиль управления персоналом. Классификации типов руководителей. Харизматичный лидер. Дипломат. Гуманист. Демократ. Бюрократ. Особенности стиля управления персоналом. Роли руководителя. Понятие диапазона управления.</p>
3.	Управление персоналом в системе кадрового обеспечения	<p>Цели кадровой политики. Кадровая политика. Кадровая миссия. Декларация кадровой политики организации. Мониторинг персонала. Открытая - закрытая кадровая политика. Рациональная и авантюристическая кадровая политика. Пассивная кадровая политика. Активная кадровая политика. Реактивная кадровая политика. Превентивная кадровая политика. Кадровая стратегия. Виды</p>

		<p>кадровой стратегии. Намерения и направления кадровой стратегии. Стратегия управления персоналом. Кадровые технологии. Карта компетенций организации. Человеческие ресурсы. Планирование кадровой политики. Кадровое обеспечение. Структура модели социальной технологии. Социальные технологии. Основные особенности социальных технологий. Персонал технологии: типология, цели, функции, эффективность. Персонал-технологии. Кадровые технологии. Технология управления персоналом. Международный опыт кадрового менеджмента. Американская система кадрового менеджмента. Японская система кадрового менеджмента. Западноевропейская система кадрового менеджмента.</p>
4.	Служба управления персоналом	<p>Структура, функции и задачи деятельности кадровой службы. Формирование внутренней структуры управления персоналом организации. Концептуальные основы деятельности кадровой службы. Задачи кадровых процессов в организации. Группы принципов построения системы управления персоналом в организации. Особенности в управлении персоналом. Современные функции служб управления персоналом. Менеджер по персоналу. HR-менеджер. Основные модели кадрового менеджмента. Профессиональные роли менеджера по персоналу. Основные характеристики компетентности менеджера по персоналу. Аудит управления персоналом. Внутренний аудит. Внешний аудит. Оценка текущего состояния политики и практики управления персоналом организации. Определенные соответствия практики управления персоналом предварительно установленным стандартам. Разработка плана необходимых действий в целях совершенствования практики и политики управления персоналом. Три уровня аудита службы управления персоналом. Основные этапы деятельности аудитора. Индикаторы для описания социальной политики организации.</p>
5.	Кадровое планирование	<p>Кадровое планирование. Задачи кадрового планирования. Влияние кадрового планирования на результаты деятельности организации. Планирование потребности в персонале. Количественный и качественный состав персонала организации. Компоненты кадрового планирования.</p>

		<p>Этапы кадрового планирования. Информационный этап кадрового планирования. Варианты кадрового плана. Принятие решения и утверждение одного из вариантов кадрового плана. Аспекты при планировании адаптации. Использование персонала. Расстановка персонала. Планирование обучения. Оперативный план работы с персоналом. Информация для разработки оперативного плана. Основные методы кадрового планирования. Метод скорректированной экстраполяции. Метод экспертных оценок.</p>
6.	Система найма персонала	<p>Источники и технологии привлечения персонала. Понятие и оценка трудового потенциала. Набор персонала. Внутренние источники набора персонала. Методы привлечения персонала из внешних источников. Объявления в средствах массовой информации. Поиск кандидатов через Интернет. Рекрутинговые агентства. Отбор учащихся в образовательных учреждениях. Ярмарка вакансий. Headhunting - «Охота за головами». Внешние источники набора персонала. Методы внутреннего поиска персонала. Метод «совмещение профессий (должностей)». Метод ротации. Преимущества использования внутренних и внешних источников привлечения персонала. Недостатки использования внутренних и внешних источников привлечения персонала. Подбор персонала. Стратегия найма. Факторы, влияющие на стратегию найма. Концепции подбора персонала на современном этапе. Методы отбора персонала. Отбор персонала. Традиционные методы отбора сотрудников. Анализ анкетных данных. Собеседование: формальное, слабоформальное, неформальное. Центры оценки (Assessment-center). Тестирование. Нетрадиционные методы отбора сотрудников. Brainteaser-интервью. Физиогномика. Шоковое интервью. Графология. Оформление трудовых отношений при приеме на работу. Трудовой договор. Документы при приеме на работу и оформлении трудового договора. Личное дело работника.</p>
7.	Управление карьерой	<p>Карьера. Карьерное планирование. Карьерное движение в организации. Функциональные отклонения. Деадаптивные отклонения. Кризисные отклонения. Катастрофные отклонения, или «карьерный сброс». управленческое воздействие на карьерный процесс. Виды карьеры. Профессиональная карьера. Внутриорганизационная карьера. Процесс эффективного управления карьерой. Целевая</p>

		<p>ориентация планов. Требования, предъявляемые к целям. Адресность планов. Ориентация планов во времени. Организация планирования. Методы определения будущих потребностей в персонале. Экстраполяция. Балансовый метод. Экспертный опрос. Моделирование. Карьерные перемещения. Оценка эффективности карьерного планирования. Оценка профессионально-квалификационного и профессионально-должностного продвижения кадров. Показатель профессиональной подготовки. Показатель распределения по видам обучения. Прямой карьерный результат. Влияние подготовки на должностное продвижение. Показатель среднего срока пребывания в резерве. Текучесть резерва руководителей. Общее должностное продвижение. Организационное обеспечение профессионального развития персонала. Профессионально-квалификационное развитие. Профессионально-должностное развитие. Профессионализм персонала. Система работы с кадровым резервом. Кадровый резерв. Цели формирования кадрового резерва. Критерии подбора в кадровый резерв.</p>
8.	Критерии и методы оценки персонала	<p>Деловая оценка персонала. «Женевская схема» характеристик труда. Методы оценки персонала: по субъектам оценки, по предмету и объекту оценки, по средствам представления информации о предмете оценки, по форме оценки. Условия проведения оценки персонала. Структура критериев оценки персонала. Оценка деловых качеств персонала. Формализованные подходы оценки персонала. Не формализуемые подходы оценки персонала. Модель компетенций. Обязательные компоненты (элементы) компетентности. Аттестация персонала. Основные задачи аттестации персонала. Критерии оценки при аттестации персонала. Этапы проведения аттестации. Подготовка к аттестации персонала. Проведение аттестации. Результаты аттестации. Аттестация государственных служащих. Особенности проведения аттестации государственных служащих. Ошибки при проведении аттестации. Подведение итогов аттестации.</p>
9.	Мотивация персонала	<p>Основные теоретические подходы к мотивации персонала. Понятие мотива. Понятие мотивирования. Типы мотивирования. Этапы мотивации. Понятие стимула. Цель стимулирования. Принципы действия стимулов. Мотивация труда. Воздействие мотивации. Теории</p>

		<p>мотивации: концептуальные, содержательные и процессуальные. Мотивированная деятельность. Стратегии мотивирования. Разновидности мотивации сотрудников. Этапы создания системы мотивации. Требования к системе мотивации. Стадии демотивации. Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию. Векторы мотивации к работе. Мотивационный климат. Оценка мотивационного климата. Профессиональный выбор или структура мотивов труда. Факторы, влияющие на мотивацию персонала. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.</p>
10.	Адаптация персонала	<p>Определение и цели адаптации персонала. Трудовая адаптация персонала. Информационное обеспечение процесса адаптации. Этапы, формы и виды адаптации персонала. Процесс адаптации. Социальная адаптация. Производственная адаптация. Профессиональная адаптация. Психофизиологическая адаптация. Социально-психологическая адаптация. Организационная адаптация. Экономическая адаптация. Первичная адаптация. Вторичная адаптация. Адаптационный период. Измерение процесса адаптации работника. Основные задачи и прикладные методы адаптации персонала. Основные задачи управления процессом. Прикладные методы адаптации персонала. Стажировка. Психологическая поддержка. Управление процессом развития и профориентации персонала. Общая характеристика системы подготовки. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Особенности обучения в обучающем центре.</p>
11.	Управление персоналом посредством формирования рабочих групп	<p>Формирование рабочей группы. Малая группа. Групповые нормы. Групповые санкции. Качества малой социальной группы. Коллектив. Формирования коллектива. Набор качеств для создания коллектива. Задача руководителя при создании коллектива. Признание и оценка деятельности сотрудников. Научение персонала коллективности. Управление группой. Типы установок руководителя на подчиненных. Функциональный тип установки. Субъективный тип установки. Нейтральный тип установки. Ситуативный тип установки. Скрыто-отрицательный тип установки. Активно-положительный тип установки. Этапы становления</p>

		коллектива. Построение коллектива.
12.	Управление психологическим климатом коллектива как показатель эффективности управления персоналом	Психологический климат: условия и формирующие факторы. Эмоционально – психологический настрой. Морально-психологический климат. Морально-психологические стереотипы. Проблема соотношения внутреннего и внешнего в морали. Моральные нормы. Влияние двух групп факторов психологического климата. Локальные психологические факторы. Формирование традиций. Психологическая совместимость. Совместимость ролевых функций. Методы оптимизации психологического климата. Психологическое «заражение». Подражание. Общественное мнение. Воздействие на мотивационную сферу личности. Конфликтное поведение и способы разрешения конфликтной ситуации. Конфликт. Причины конфликта. Функциональный конфликт. Дисфункциональный конфликт. Стратегии поведения в конфликте. Управление конфликтом. Типичные искажения восприятия в конфликте. Организационные конфликты. Структурные методы разрешения конфликтов. Условия, способствующие разрешению конфликтной ситуации. Правила при разрешении конфликта.

6.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Управление персоналом – наука и вид профессиональной деятельности	Теоретическая разработка проблемы управления персоналом. Эволюция взглядов на управление персоналом. Основные этапы понимания места и роли управления персоналом. Технократический подход. Гуманистический подход. Кадровый процесс. Факторы, воздействующие на персонал. Проблемы управления персоналом. Стратегическое управление персоналом. Стратегии развития управления персоналом. Общие и специфические функции управления персоналом. Системный подход. Комплексный подход. Маркетинговый подход. Функциональный подход. Оценка эффективности управления персоналом.
2.	Руководитель в системе управления персоналом	Система поведения персонала, или структура организации. Факторами внутренней среды организации. Стратегические типы лидеров.

		<p>Стиль управления. Личностный подход. Бихевиористский или поведенческий подход. Системный или ситуационный подход. Три группы факторов, определяющих стиль управления персоналом. Классификации типов руководителей. Особенности стиля управления персоналом. Роли руководителя.</p>
3.	Управление персоналом в системе кадрового обеспечения	<p>Цели кадровой политики. Кадровая политика. Мониторинг персонала. Открытая - закрытая кадровая политика. Пассивная кадровая политика. Активная кадровая политика. Реактивная кадровая политика. Превентивная кадровая политика. Кадровая стратегия. Виды кадровой стратегии. Стратегия управления персоналом. Карта компетенций организации. Человеческие ресурсы. Планирование кадровой политики. Социальные технологии. Кадровые технологии. Технология управления персоналом. Международный опыт кадрового менеджмента. Американская система кадрового менеджмента. Японская система кадрового менеджмента. Западноевропейская система кадрового менеджмента.</p>
4.	Служба управления персоналом	<p>Структура, функции и задачи деятельности кадровой службы. Формирование внутренней структуры управления персоналом организации. Концептуальные основы деятельности кадровой службы. Особенности в управлении персоналом. Современные функции служб управления персоналом. Менеджер по персоналу. HR-менеджер. Профессиональные роли менеджера по персоналу. Аудит управления персоналом. Оценка текущего состояния политики и практики управления персоналом организации. Три уровня аудита службы управления персоналом. Индикаторы для описания социальной политики организации. Организационная структура кадровой службы.</p>
5.	Кадровое планирование	<p>Кадровое планирование государственной службы. Задачи кадрового планирования. Влияние кадрового планирования на результаты деятельности организации. Планирование потребности в персонале.</p>

		<p>Количественный и качественный состав персонала организации.</p> <p>Этапы кадрового планирования.</p> <p>Расстановка персонала.</p> <p>Планирование обучения.</p> <p>Основные методы кадрового планирования.</p>
6.	Система найма персонала	<p>Источники и технологии привлечения персонала.</p> <p>Набор персонала.</p> <p>Внутренние источники набора персонала.</p> <p>Методы привлечения персонала из внешних источников. Рекрутинговые агентства.</p> <p>Внешние источники набора персонала.</p> <p>Преимущества, недостатки использования внутренних и внешних источников привлечения персонала.</p> <p>Подбор персонала.</p> <p>Стратегия найма.</p> <p>Концепции подбора персонала на современном этапе.</p> <p>Методы отбора персонала.</p> <p>Анализ анкетных данных.</p> <p>Собеседование.</p> <p>Центры оценки (Assessment-center).</p> <p>Тестирование.</p> <p>Нетрадиционные методы отбора сотрудников.</p> <p>Оформление трудовых отношений при приеме на работу. Трудовой договор.</p> <p>Личное дело работника.</p>
7.	Управление карьерой	<p>Карьера на государственной службе.</p> <p>Карьерное планирование.</p> <p>Карьерное движение в организации.</p> <p>Виды карьеры.</p> <p>Карьерные перемещения.</p> <p>Эффективность карьерного планирования.</p> <p>Профессионально-квалификационное и профессионально-должностное продвижение кадров.</p> <p>Организационное обеспечение профессионального развития персонала.</p> <p>Профессионально- квалификационное развитие.</p> <p>Профессионально-должностное развитие.</p> <p>Система работы с кадровым резервом.</p> <p>Критерии подбора в кадровый резерв.</p>
8.	Критерии и методы оценки персонала	<p>Деловая оценка персонала.</p> <p>Методы оценки персонала.</p> <p>Условия проведения оценки персонала.</p> <p>Структура критериев оценки персонала.</p> <p>Оценка деловых качеств персонала.</p> <p>Модель компетенций.</p> <p>Аттестация персонала</p> <p>Критерии оценки при аттестации персонала.</p> <p>Аттестация государственных служащих.</p>

		<p>Ошибки при проведении аттестации.</p> <p>Подведение итогов аттестации.</p>
9.	Мотивация персонала	<p>Основные теоретические подходы к мотивации персонала.</p> <p>Цель стимулирования.</p> <p>Мотивация труда.</p> <p>Воздействие мотивации.</p> <p>Стратегии мотивирования.</p> <p>Разновидности мотивации сотрудников.</p> <p>Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию.</p> <p>Профессиональный выбор мотивов труда.</p> <p>Факторы, влияющие на мотивацию персонала.</p> <p>Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.</p>
10.	Адаптация персонала	<p>Цели адаптации персонала.</p> <p>Трудовая адаптация персонала.</p> <p>Этапы, формы и виды адаптации персонала.</p> <p>Процесс адаптации.</p> <p>Социальная адаптация.</p> <p>Профессиональная адаптация.</p> <p>Организационная адаптация.</p> <p>Основные задачи и прикладные методы адаптации персонала.</p> <p>Прикладные методы адаптации персонала.</p> <p>Психологическая поддержка.</p>
11.	Управление персоналом посредством формирования рабочих групп	<p>Формирование рабочей группы.</p> <p>Формирования коллектива.</p> <p>Задачи руководителя при создании коллектива.</p> <p>Признание и оценка деятельности сотрудников.</p> <p>Управление группой.</p> <p>Типы установок руководителя на подчиненных.</p> <p>Этапы становления коллектива.</p>
12.	Управление психологическим климатом коллектива как показатель эффективности управления персоналом	<p>Управление психологическим климатом коллектива.</p> <p>Морально-психологический климат.</p> <p>Проблема соотношения внутреннего и внешнего в морали. Моральные нормы.</p> <p>Локальные психологические факторы.</p> <p>Формирование традиций.</p> <p>Психологическая совместимость.</p> <p>Методы оптимизации психологического климата.</p> <p>Конфликтное поведение и способы разрешения конфликтной ситуации.</p> <p>Конфликт. Причины конфликта.</p> <p>Стратегии поведения в конфликте.</p> <p>Управление конфликтом.</p> <p>Организационные конфликты.</p>

6.2.3. Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Управление персоналом – наука и вид профессиональной деятельности	<p>Теоретическая разработка проблемы управления персоналом. Эволюция взглядов на управление персоналом. Основные этапы понимания места и роли управления персоналом. Понятия «персонал», «управление персоналом», «кадры», «должность», «человеческие ресурсы». Технократический подход. Гуманистический подход. HR-инжиниринг. Принцип иерархической взаимосвязанности элементов. Принцип целенаправленного изменения элементов и системы. Принцип синергичности. Кадровый процесс. Базовые элементы модели управления. Факторы, воздействующие на персонал. Проблемы управления персоналом. Стратегическое управление персоналом. Элементы стратегии управления персоналом. Стратегии развития управления персоналом. Стратегия предпринимательства. Стратегии динамичного роста. Стратегия прибыли. Стратегия ликвидации. Стратегия изменения курса. Общие и специфические функции управления персоналом. Административная функция. Функция планирования. Социальная функция. Функция повышения качества профессиональной деятельности. Воспитательная функция. Функция мотивации. Информационно-аналитическая функция. Системный подход. Комплексный подход. Интеграционный подход. Маркетинговый подход. Функциональный подход. Динамический подход. Процессный подход. Нормативный подход. Административный подход. Поведенческий подход. Ситуационный подход. Оценка эффективности управления персоналом. Эффективность управления персоналом. Компоненты экономической эффективности управления персоналом. Общая схема социальной эффективности.</p> <p>Теоретическая разработка проблемы управления персоналом. Эволюция взглядов на управление персоналом. Основные этапы понимания места и роли управления персоналом. Технократический подход. Гуманистический подход. Кадровый процесс. Факторы, воздействующие на персонал. Проблемы управления персоналом. Стратегическое управление персоналом. Стратегии развития управления персоналом. Общие и специфические функции управления персоналом. Системный подход. Комплексный подход.</p>

		Маркетинговый подход. Функциональный подход. Оценка эффективности управления персоналом.
2.	Руководитель в системе управления персоналом	<p>Система поведения персонала, или структура организации. Шесть типов функций А. Файоля: техническую функцию (производство); коммерческую функцию (закупка, продажа, обмен); финансовую функцию (поиск капитала, его использование); учет (бухгалтерская деятельность, статистика); обеспечение безопасности (сохранность собственности и персонала); администрирование (предвидение, организация, руководство, координация и контроль). Две группы основных функций руководителя: производственные и социально-психологические. Факторами внутренней среды организации. Стратегические типы лидеров. Индивидуальная управленческая концепция. Стилль управления. Личностный подход. Бихевиористский или поведенческий подход. Системный или ситуационный подход. Три группы факторов, определяющих стилль управления персоналом. Классификации типов руководителей. Харизматичный лидер. Дипломат. Гуманист. Демократ. Бюрократ. Особенности стилля управления персоналом. Роли руководителя. Понятие диапазона управления.</p> <p>Система поведения персонала, или структура организации.</p> <p>Факторами внутренней среды организации.</p> <p>Стратегические типы лидеров.</p> <p>Стилль управления.</p> <p>Личностный подход.</p> <p>Бихевиористский или поведенческий подход.</p> <p>Системный или ситуационный подход.</p> <p>Три группы факторов, определяющих стилль управления персоналом.</p> <p>Классификации типов руководителей.</p> <p>Особенности стилля управления персоналом.</p> <p>Роли руководителя.</p>
3.	Управление персоналом в системе кадрового обеспечения	<p>Цели кадровой политики. Кадровая политика. Кадровая миссия. Декларация кадровой политики организации. Мониторинг персонала. Открытая - закрытая кадровая политика. Рациональная и авантюристическая кадровая политика. Пассивная кадровая политика. Активная кадровая политика. Реактивная кадровая политика. Превентивная кадровая политика. Кадровая стратегия. Виды кадровой стратегии. Намерения и направления кадровой стратегии. Стратегия управления персоналом. Кадровые технологии. Карта компетенций организации. Человеческие ресурсы. Планирование кадровой политики. Кадровое обеспечение. Структура модели социальной технологии. Социальные технологии. Основные особенности социальных технологий. Персонал технологии: типология, цели, функции, эффективность. Персонал-технологии. Кадровые</p>

		<p>технологии. Технология управления персоналом. Международный опыт кадрового менеджмента. Американская система кадрового менеджмента. Японская система кадрового менеджмента. Западноевропейская система кадрового менеджмента. Цели кадровой политики. Кадровая политика. Кадровая миссия. Декларация кадровой политики организации. Мониторинг персонала. Открытая - закрытая кадровая политика. Рациональная и авантюристическая кадровая политика. Пассивная кадровая политика. Активная кадровая политика. Реактивная кадровая политика. Превентивная кадровая политика. Кадровая стратегия. Виды кадровой стратегии. Намерения и направления кадровой стратегии. Стратегия управления персоналом. Кадровые технологии. Карта компетенций организации. Человеческие ресурсы. Планирование кадровой политики. Кадровое обеспечение. Структура модели социальной технологии. Социальные технологии. Основные особенности социальных технологий. Персонал технологии: типология, цели, функции, эффективность. Персонал-технологии. Кадровые технологии. Технология управления персоналом. Международный опыт кадрового менеджмента. Американская система кадрового менеджмента. Японская система кадрового менеджмента. Западноевропейская система кадрового менеджмента. Цели кадровой политики. Кадровая политика. Мониторинг персонала. Открытая - закрытая кадровая политика. Пассивная кадровая политика. Активная кадровая политика. Реактивная кадровая политика. Превентивная кадровая политика. Кадровая стратегия. Виды кадровой стратегии. Стратегия управления персоналом. Карта компетенций организации. Человеческие ресурсы. Планирование кадровой политики. Социальные технологии. Кадровые технологии. Технология управления персоналом. Международный опыт кадрового менеджмента. Американская система кадрового менеджмента. Японская система кадрового менеджмента. Западноевропейская система кадрового менеджмента.</p>
4.	Служба управления персоналом	<p>Структура, функции и задачи деятельности кадровой службы. Формирование внутренней структуры управления персоналом организации. Концептуальные основы деятельности кадровой службы. Задачи кадровых процессов в организации. Группы принципов построения системы управления персоналом в организации. Особенности в управлении персоналом. Современные функции служб управления персоналом. Менеджер по персоналу. HR-менеджер. Основные модели кадрового</p>

		<p>менеджмента. Профессиональные роли менеджера по персоналу. Основные характеристики компетентности менеджера по персоналу. Аудит управления персоналом. Внутренний аудит. Внешний аудит. Оценка текущего состояния политики и практики управления персоналом организации. Определенные соответствия практики управления персоналом предварительно установленным стандартам. Разработка плана необходимых действий в целях совершенствования практики и политики управления персоналом. Три уровня аудита службы управления персоналом. Основные этапы деятельности аудитора. Индикаторы для описания социальной политики организации.</p> <p>Структура, функции и задачи деятельности кадровой службы.</p> <p>Формирование внутренней структуры управления персоналом организации.</p> <p>Концептуальные основы деятельности кадровой службы.</p> <p>Особенности в управлении персоналом.</p> <p>Современные функции служб управления персоналом.</p> <p>Менеджер по персоналу. HR-менеджер.</p> <p>Профессиональные роли менеджера по персоналу.</p> <p>Аудит управления персоналом.</p> <p>Оценка текущего состояния политики и практики управления персоналом организации.</p> <p>Три уровня аудита службы управления персоналом.</p> <p>Индикаторы для описания социальной политики организации.</p>
5.	Кадровое планирование	<p>Кадровое планирование. Задачи кадрового планирования. Влияние кадрового планирования на результаты деятельности организации. Планирование потребности в персонале. Количественный и качественный состав персонала организации. Компоненты кадрового планирования. Этапы кадрового планирования. Информационный этап кадрового планирования. Варианты кадрового плана. Принятие решения и утверждение одного из вариантов кадрового плана. Аспекты при планировании адаптации. Использование персонала. Расстановка персонала. Планирование обучения. Оперативный план работы с персоналом. Информация для разработки оперативного плана. Основные методы кадрового планирования. Метод скорректированной экстраполяции. Метод экспертных оценок.</p> <p>Кадровое планирование государственной службы.</p> <p>Задачи кадрового планирования.</p> <p>Влияние кадрового планирования на результаты деятельности организации.</p> <p>Планирование потребности в персонале.</p>

		<p>Количественный и качественный состав персонала организации.</p> <p>Этапы кадрового планирования.</p> <p>Расстановка персонала.</p> <p>Планирование обучения.</p> <p>Основные методы кадрового планирования.</p>
6.	Система найма персонала	<p>Источники и технологии привлечения персонала.</p> <p>Понятие и оценка трудового потенциала. Набор персонала. Внутренние источники набора персонала. Методы привлечения персонала из внешних источников. Объявления в средствах массовой информации. Поиск кандидатов через Интернет. Рекрутинговые агентства. Отбор учащихся в образовательных учреждениях. Ярмарка вакансий. Headhunting - «Охота за головами». Внешние источники набора персонала. Методы внутреннего поиска персонала. Метод «совмещение профессий (должностей)». Метод ротации. Преимущества использования внутренних и внешних источников привлечения персонала. Недостатки использования внутренних и внешних источников привлечения персонала. Подбор персонала. Стратегия найма. Факторы, влияющие на стратегию найма. Концепции подбора персонала на современном этапе. Методы отбора персонала. Отбор персонала. Традиционные методы отбора сотрудников. Анализ анкетных данных. Собеседование: формальное, слабоформальное, неформальное. Центры оценки (Assessment-center). Тестирование. Нетрадиционные методы отбора сотрудников. Brainteaser-интервью. Физиогномика. Шоковое интервью. Графология. Оформление трудовых отношений при приеме на работу. Трудовой договор. Документы при приеме на работу и оформлении трудового договора. Личное дело работника.</p> <p>Источники и технологии привлечения персонала.</p> <p>Набор персонала.</p> <p>Внутренние источники набора персонала.</p> <p>Методы привлечения персонала из внешних источников.</p> <p>Рекрутинговые агентства.</p> <p>Внешние источники набора персонала.</p> <p>Преимущества, недостатки использования внутренних и внешних источников привлечения персонала.</p> <p>Подбор персонала.</p> <p>Стратегия найма.</p> <p>Концепции подбора персонала на современном этапе.</p> <p>Методы отбора персонала.</p> <p>Анализ анкетных данных.</p> <p>Собеседование.</p> <p>Центры оценки (Assessment-center).</p> <p>Тестирование.</p> <p>Нетрадиционные методы отбора сотрудников.</p> <p>Оформление трудовых отношений при приеме на работу.</p>

		Трудовой договор. Личное дело работника.
7.	Управление карьерой	<p>Карьера. Карьерное планирование. Карьерное движение в организации. Функциональные отклонения. Деадаптивные отклонения. Кризисные отклонения. Катастрофные отклонения, или «карьерный сброс». управленческое воздействие на карьерный процесс. Виды карьеры. Профессиональная карьера. Внутриорганизационная карьера. Процесс эффективного управления карьерой. Целевая ориентация планов. Требования, предъявляемые к целям. Адресность планов. Ориентация планов во времени. Организация планирования. Методы определения будущих потребностей в персонале. Экстраполяция. Балансовый метод. Экспертный опрос. Моделирование. Карьерные перемещения. Оценка эффективности карьерного планирования. Оценка профессионально-квалификационного и профессионально-должностного продвижения кадров. Показатель профессиональной подготовки. Показатель распределения по видам обучения. Прямой карьерный результат. Влияние подготовки на должностное продвижение. Показатель среднего срока пребывания в резерве. Текучесть резерва руководителей. Общее должностное продвижение. Организационное обеспечение профессионального развития персонала. Профессионально-квалификационное развитие. Профессионально-должностное развитие. Профессионализм персонала. Система работы с кадровым резервом. Кадровый резерв. Цели формирования кадрового резерва. Критерии подбора в кадровый резерв.</p> <p>Карьера на государственной службе. Карьерное планирование. Карьерное движение в организации. Виды карьеры. Карьерные перемещения. Эффективность карьерного планирования. Профессионально-квалификационное и профессионально-должностное продвижение кадров. Организационное обеспечение профессионального развития персонала. Профессионально-квалификационное развитие. Профессионально-должностное развитие. Система работы с кадровым резервом. Критерии подбора в кадровый резерв.</p>
8.	Критерии и методы оценки персонала	<p>Деловая оценка персонала. «Женевская схема» характеристик труда. Методы оценки персонала: по субъектам оценки, по предмету и объекту оценки, по средствам представления информации о предмете оценки, по форме оценки. Условия проведения оценки персонала. Структура критериев оценки персонала. Оценка деловых качеств персонала. Формализованные</p>

		<p>подходы оценки персонала. Не формализуемые подходы оценки персонала. Модель компетенций. Обязательные компоненты (элементы) компетентности. Аттестация персонала. Основные задачи аттестации персонала. Критерии оценки при аттестации персонала. Этапы проведения аттестации. Подготовка к аттестации персонала. Проведение аттестации. Результаты аттестации. Аттестация государственных служащих. Особенности проведения аттестации государственных служащих. Ошибки при проведении аттестации. Подведение итогов аттестации.</p> <p>Деловая оценка персонала.</p> <p>Методы оценки персонала.</p> <p>Условия проведения оценки персонала.</p> <p>Структура критериев оценки персонала.</p> <p>Оценка деловых качеств персонала.</p> <p>Модель компетенций.</p> <p>Аттестация персонала</p> <p>Критерии оценки при аттестации персонала.</p> <p>Аттестация государственных служащих.</p> <p>Ошибки при проведении аттестации.</p> <p>Подведение итогов аттестации.</p>
9.	Мотивация персонала	<p>Основные теоретические подходы к мотивации персонала. Понятие мотива. Понятие мотивирования. Типы мотивирования. Этапы мотивации. Понятие стимула. Цель стимулирования. Принципы действия стимулов. Мотивация труда. Воздействие мотивации. Теории мотивации: концептуальные, содержательные и процессуальные. Мотивированная деятельность. Стратегии мотивирования. Разновидности мотивации сотрудников. Этапы создания системы мотивации. Требования к системе мотивации. Стадии демотивации. Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию. Векторы мотивации к работе. Мотивационный климат. Оценка мотивационного климата. Профессиональный выбор или структура мотивов труда. Факторы, влияющие на мотивацию персонала. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.</p> <p>Основные теоретические подходы к мотивации персонала.</p> <p>Цель стимулирования.</p> <p>Мотивация труда.</p> <p>Воздействие мотивации.</p> <p>Стратегии мотивирования.</p> <p>Разновидности мотивации сотрудников.</p> <p>Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию.</p> <p>Профессиональный выбор мотивов труда.</p>

		<p>Факторы, влияющие на мотивацию персонала. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.</p>
10.	Адаптация персонала	<p>Определение и цели адаптации персонала. Трудовая адаптация персонала. Информационное обеспечение процесса адаптации. Этапы, формы и виды адаптации персонала. Процесс адаптации. Социальная адаптация. Производственная адаптация. Профессиональная адаптация. Психофизиологическая адаптация. Социально-психологическая адаптация. Организационная адаптация. Экономическая адаптация. Первичная адаптация. Вторичная адаптация. Адаптационный период. Измерение процесса адаптации работника. Основные задачи и прикладные методы адаптации персонала. Основные задачи управления процессом. Прикладные методы адаптации персонала. Стажировка. Психологическая поддержка. Управление процессом развития и профориентации персонала. Общая характеристика системы подготовки. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Особенности обучения в обучающем центре.</p> <p>Цели адаптации персонала. Трудовая адаптация персонала. Этапы, формы и виды адаптации персонала. Процесс адаптации. Социальная адаптация. Профессиональная адаптация. Организационная адаптация. Основные задачи и прикладные методы адаптации персонала. Прикладные методы адаптации персонала. Психологическая поддержка.</p>
11.	Управление персоналом посредством формирования рабочих групп	<p>Формирование рабочей группы. Малая группа. Групповые нормы. Групповые санкции. Качества малой социальной группы. Коллектив. Формирования коллектива. Набор качеств для создания коллектива. Задача руководителя при создании коллектива. Признание и оценка деятельности сотрудников. Научение персонала коллективности. Управление группой. Типы установок руководителя на подчиненных. Функциональный тип установки. Субъективный тип установки. Нейтральный тип установки. Ситуативный тип установки. Скрыто-отрицательный тип установки. Активно-положительный тип установки. Этапы становления коллектива. Построение коллектива.</p> <p>Формирование рабочей группы. Формирования коллектива. Задачи руководителя при создании коллектива. Признание и оценка деятельности сотрудников. Управление группой. Типы установок руководителя на подчиненных.</p>

12.	Управление психологическим климатом коллектива как показатель эффективности управления персоналом	<p>Этапы становления коллектива.</p> <p>Психологический климат: условия и формирующие факторы. Эмоционально – психологический настрой. Морально-психологический климат. Морально-психологические стереотипы. Проблема соотношения внутреннего и внешнего в морали. Моральные нормы. Влияние двух групп факторов психологического климата. Локальные психологические факторы. Формирование традиций. Психологическая совместимость. Совместимость ролевых функций. Методы оптимизации психологического климата. Психологическое «заражение». Подражание. Общественное мнение. Воздействие на мотивационную сферу личности. Конфликтное поведение и способы разрешения конфликтной ситуации. Конфликт. Причины конфликта. Функциональный конфликт. Дисфункциональный конфликт. Стратегии поведения в конфликте. Управление конфликтом. Типичные искажения восприятия в конфликте. Организационные конфликты. Структурные методы разрешения конфликтов. Условия, способствующие разрешению конфликтной ситуации. Правила при разрешении конфликта.</p> <p>Управление психологическим климатом коллектива. Морально-психологический климат. Проблема соотношения внутреннего и внешнего в морали. Моральные нормы. Локальные психологические факторы. Формирование традиций. Психологическая совместимость. Методы оптимизации психологического климата. Конфликтное поведение и способы разрешения конфликтной ситуации. Конфликт. Причины конфликта. Стратегии поведения в конфликте. Управление конфликтом. Организационные конфликты.</p>
-----	---	---

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

7.1. Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Управление персоналом – наука и вид профессиональной деятельности	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты
2.	Руководитель в системе управления персоналом	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты
3.	Управление персоналом в системе кадрового обеспечения	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты
4.	Служба управления персоналом	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты
5.	Кадровое планирование	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты
6.	Система найма персонала	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты
7.	Управление карьерой	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты
8.	Критерии и методы оценки персонала	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты
9.	Мотивация персонала	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты
10.	Адаптация персонала	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты
11.	Управление персоналом посредством формирования рабочих групп	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты
12.	Управление психологическим климатом коллектива как показатель	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания,

эффективности персоналом	управления	исследовательские, интерактивным занятиям, тесты	задания	к
-----------------------------	------------	---	---------	---

Типовые вопросы

Тема 1. Управление персоналом – наука и вид профессиональной деятельности

Вопросы к занятию

Теоретическая разработка проблемы управления персоналом.
 Эволюция взглядов на управление персоналом.
 Основные этапы понимания места и роли управления персоналом.
 Технократический подход.
 Гуманистический подход.
 Кадровый процесс.
 Факторы, воздействующие на персонал.
 Проблемы управления персоналом.
 Стратегическое управление персоналом.
 Стратегии развития управления персоналом.
 Общие и специфические функции управления персоналом.
 Системный подход. Комплексный подход.
 Маркетинговый подход. Функциональный подход.
 Оценка эффективности управления персоналом.

Тема 2. Руководитель в системе управления персоналом

Вопросы к занятию

Система поведения персонала, или структура организации.
 Факторами внутренней среды организации.
 Стратегические типы лидеров.
 Стиль управления.
 Личностный подход.
 Бихевиористский или поведенческий подход.
 Системный или ситуационный подход.
 Три группы факторов, определяющих стиль управления персоналом.
 Классификации типов руководителей.
 Особенности стиля управления персоналом.
 Роли руководителя.

Тема 3. Управление персоналом в системе кадрового обеспечения

Вопросы к занятию

Цели кадровой политики. Кадровая политика.
 Мониторинг персонала.
 Открытая - закрытая кадровая политика.
 Пассивная кадровая политика. Активная кадровая политика. Реактивная кадровая политика. Превентивная кадровая политика.
 Кадровая стратегия. Виды кадровой стратегии.
 Стратегия управления персоналом.
 Карта компетенций организации.
 Человеческие ресурсы.
 Планирование кадровой политики.
 Социальные технологии. Кадровые технологии.

Технология управления персоналом.
Международный опыт кадрового менеджмента. Американская система кадрового менеджмента.

Японская система кадрового менеджмента. Западноевропейская система кадрового менеджмента.

Тема 4. Служба управления персоналом.

Вопросы к занятию

Структура, функции и задачи деятельности кадровой службы.

Формирование внутренней структуры управления персоналом организации.

Концептуальные основы деятельности кадровой службы.

Особенности в управлении персоналом.

Современные функции служб управления персоналом. Менеджер по персоналу.

HR-менеджер.

Профессиональные роли менеджера по персоналу.

Аудит управления персоналом.

Оценка текущего состояния политики и практики управления персоналом организации.

Три уровня аудита службы управления персоналом.

Индикаторы для описания социальной политики организации.

Организационная структура кадровой службы.

Тема 5. Кадровое планирование (проводится в форме практической подготовки)

Вопросы к занятию

Кадровое планирование государственной службы.

Задачи кадрового планирования.

Влияние кадрового планирования на результаты деятельности организации.

Планирование потребности в персонале.

Количественный и качественный состав персонала организации.

Этапы кадрового планирования.

Расстановка персонала.

Планирование обучения.

Основные методы кадрового планирования.

Тема 6. Система найма персонала (проводится в форме практической подготовки)

Вопросы к занятию

Источники и технологии привлечения персонала.

Набор персонала.

Внутренние источники набора персонала.

Методы привлечения персонала из внешних источников. Рекрутинговые агентства.

Внешние источники набора персонала.

Преимущества, недостатки использования внутренних и внешних источников привлечения персонала.

Подбор персонала.

Стратегия найма.

Концепции подбора персонала на современном этапе. Методы отбора персонала.

Анализ анкетных данных.

Собеседование.

Центры оценки (Assessment-center).

Тестирование.

Нетрадиционные методы отбора сотрудников.
Оформление трудовых отношений при приеме на работу. Трудовой договор.
Личное дело работника.

Тема 7. Управление карьерой

Вопросы к занятию

Карьера на государственной службе.

Карьерное планирование.

Карьерное движение в организации.

Виды карьеры.

Карьерные перемещения.

Эффективность карьерного планирования.

Профессионально-квалификационное и профессионально-должностное продвижение кадров.

Организационное обеспечение профессионального развития персонала.

Профессионально-квалификационное развитие.

Профессионально-должностное развитие.

Система работы с кадровым резервом.

Критерии подбора в кадровый резерв.

Тема 8. Критерии и методы оценки персонала (проводится в форме практической подготовки)

Вопросы к занятию

Деловая оценка персонала.

Методы оценки персонала.

Условия проведения оценки персонала.

Структура критериев оценки персонала.

Оценка деловых качеств персонала.

Модель компетенций.

Аттестация персонала

Критерии оценки при аттестации персонала.

Аттестация государственных служащих.

Ошибки при проведении аттестации.

Подведение итогов аттестации.

Тема 9. Мотивация персонала

Вопросы к занятию

Основные теоретические подходы к мотивации персонала.

Цель стимулирования.

Мотивация труда.

Воздействие мотивации.

Стратегии мотивирования.

Разновидности мотивации сотрудников.

Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию.

Профессиональный выбор мотивов труда.

Факторы, влияющие на мотивацию персонала.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.

Тема 10. Адаптация персонала

Вопросы к занятию

Цели адаптации персонала.

Трудовая адаптация персонала.

Этапы, формы и виды адаптации персонала.
Процесс адаптации.
Социальная адаптация.
Профессиональная адаптация.
Организационная адаптация.
Основные задачи и прикладные методы адаптации персонала.
Психологическая поддержка.

Тема 11. Управление персоналом посредством формирования рабочих групп

Вопросы к занятию

Формирование рабочей группы.

Формирования коллектива.

Задачи руководителя при создании коллектива. Признание и оценка деятельности сотрудников.

Управление группой.

Типы установок руководителя на подчиненных.

Этапы становления коллектива.

Тема 12. Управление психологическим климатом коллектива как показатель эффективности управления персоналом.

Вопросы к занятию

Управление психологическим климатом коллектива.

Морально-психологический климат.

Проблема соотношения внутреннего и внешнего в морали. Моральные нормы.

Локальные психологические факторы.

Формирование традиций.

Психологическая совместимость.

Методы оптимизации психологического климата.

Конфликтное поведение и способы разрешения конфликтной ситуации.

Конфликт. Причины конфликта.

Стратегии поведения в конфликте.

Управление конфликтом.

Организационные конфликты.

Типовые тесты

1. Под категорией кадры организации следует понимать:

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) все лица, работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных организации и желающие работать в организации;
- г) все лица, работающие в организации и неработающие, получающие пенсию от данной организации;
- д) все потенциальные работники организации.

2. Что следует понимать под категорией персонал:

- а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности;

- в) все лица, работающие в организации на определенную дату, состоящие в банке данных организации и желающие работать в организации;
- г) все лица, работающие в организации и не работающие, получающие пенсию от данной организации;
- д) все потенциальные работники организации.

3. В каком случае происходит формирование мотива труда:

- а) если трудовая деятельность является основным условием получения блага;
- б) если стаж работы является критерием распределительных отношений;
- в) если высокий статус дает возможность получить благо;
- г) если у человека есть альтернативные источники получения блага;
- д) если человек долгое время не получал ожидаемой отдачи от труда.

4. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:

- а) стремиться к проявлению самостоятельности;
- б) обладает творческим мышлением;
- в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
- г) не любит работать и старается избежать ответственности;
- д) ответы а) и б).

5. В чем заключается основная идея классической теории мотивации:

- а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
- в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
- г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
- д) человека мотивируют потребности высших уровней.

6. В чем заключается цель стимулирования персонала:

- а) побудить человека избегать конфликтов;
- б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
- в) побудить человека не превышать своих полномочий;
- г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
- д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.

7. Для увеличения эффективности труда необходимо:

- а) четко формулировать цель работы;
- б) давать общее представление о необходимых результатах;
- в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
- г) своевременно стимулировать работников;
- д) все вместе.

8. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:

- а) высказать свою оценку в СМИ организации;
- б) высказать свою оценку сотруднику публично;
- в) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
- г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство организации;
- д) возможны варианты а) и б).

9. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:

- а) за достижение плановых показателей;
- б) за перевыполнение плана;
- в) за выдающиеся заслуги;
- г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например, зарплате;
- д) ответы а) и в).

10. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:

- а) постоянному увеличению эффективности его работы;
- б) временному увеличению эффективности его работы;
- в) постоянному уменьшению эффективности его работы;
- г) временному уменьшению эффективности его работы;
- д) снижению мотивации работника.

11. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:

- а) в уважении;
- б) в самореализации;
- в) в безопасности;
- г) в стремлении к власти;
- д) в стремлении к независимости.

12. К добровольным социальным льготам относятся:

- а) обязательное медицинское страхование;
- б) оплата больничных листов;
- в) обязательное пенсионное страхование;
- г) оплата питания;
- д) все перечисленные льготы являются добровольными.

13. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг:

- а) содержательной;
- б) процессуальной;
- в) классической;
- г) количественной;
- д) административной.

14. К процессуальным теориям мотивации относится:

- а) теория двух факторов Герцберга;
- б) теория ожиданий;
- в) теория ERG Альдерфера;
- г) теория А. Маслоу;
- д) теория А. Файоля.

15. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума:

- а) теория ожиданий;
- б) теория справедливости;
- в) теория X, Y;
- г) пирамида Врума;
- д) содержательная теория.

16. Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А. Маслоу:

- а) в самовыражении, самоопределении;

- б) в общественном признании;
- в) в безопасности;
- г) физиологические;
- д) социальные.

17.Какая из предложенных современных концепций мотивации была разработана профессором Калифорнийского университета В. Оучи:

- а) теория х;
- б) теория у;
- в) теория z;
- г) пирамида потребностей;
- д) теория ожидания.

18.Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям:

- а) в самовыражении, самоопределении;
- б) в общественном признании;
- в) в безопасности;
- г) физиологические;
- д) социальные.

19.Какие основные формы стимулов выделяют:

- а) принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение;
- б) моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование;
- в) стимул, мотив, потребность, нужда;
- г) похвала, просьба, убеждение;
- д) зарплата, премия, подарки.

20. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда:

- а) интересная работа;
- б) продвижение по службе;
- в) уровень заработной платы;
- г) стаж работы;
- д) условия труда.

21.Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы:

- а) К.Мадсен;
- б) А.Маслоу;
- в) Ф.Герцберг;
- г) К.Альфред;
- д) В.Врум.

22. А. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности:

- а) физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования;
- б) потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения;
- в) социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования;

- г) самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения;
- д) социальные, потребности в безопасности, физиологические уважения, самосовершенствования.

23. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации:

- а) классические, прогрессивные;
- б) социальные, экономические;
- в) содержательные, процессуальные;
- г) теоретические, эмпирические;
- д) научные, практические.

24. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа:

- а) предъявляющая завышенные требования к возможностям работника;
- б) требующая от сотрудника значительных усилий;
- в) не требующая от сотрудника значительных усилий;
- г) не оплачиваемая в полном объеме;
- д) оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа.

24. Основными формами оплаты труда являются:

- а) повременная и сдельная;
- б) заработная плата и прибыль;
- в) тарификация и индексация;
- г) фиксированная и плавающая;
- д) окладная и тарифная.

25. Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам:

- а) увеличивает трудовую мотивацию персонала компании;
- б) уменьшает трудовую мотивацию персонала компании;
- в) не влияет на трудовую мотивацию персонала компании;
- г) укрепляет чувство справедливости у работников;
- д) является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий

мотивации.

26. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами:

- а) моральным и материальным поощрением;
- б) угрозой увольнения и снижения заработной платы;
- в) убеждением и участием;
- г) администрированием и приказами;
- д) манипулированием и просьбами.

27. Под обогащением труда обычно понимают:

- а) увеличение размера вознаграждения;
- б) увеличение количества выполняемых функций;
- в) возможности карьерного роста;
- г) автоматизация труда;
- д) возможность невыполнения функциональных обязанностей.

28. Понятие абсентизм используют для обозначения:

- а) текучести кадров;
- б) преданности организации;
- в) процесса отторжения работы;

- г) жизнь во благо других людей;
- д) быстрого роста профессионализма.

29. Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к:

- а) увеличению эффективности его труда;
- б) уменьшению эффективности его труда;
- в) увеличению потребности в обучении;
- г) снижению степени конфликтности личности;
- д) росту преданности организации.

30. Процессуальные теории мотивации изучают:

- а) содержание потребностей и мотивов человека;
- б) факторы, влияющие на формирование потребностей;
- в) взаимосвязь поведения и его ожидаемых результатов;
- г) основные способы принуждения к труду;
- д) влияние психологических особенностей человека на мотивации.

31. Свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов – это:

- а) стимулы;
- б) мотивы;
- в) мотивационная деятельность;
- г) потребности;
- д) цели.

32. Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:

- а) цикл работы слишком длинный;
- б) в работе постоянно происходят изменения;
- в) процесс производства не контролируется человеком;
- г) работу можно легко измерить и она увязана с конкретными исполнителями;
- д) работу сложно измерить и она не увязана с конкретными исполнителями.

33. Человек ленив, старается избегать работы. Людей нужно принуждать к труду – это:

- а) теория «Х»;
- б) теория «Y»;
- в) теория «Z»;
- г) теория ожиданий;
- д) теория справедливости.

34. Адаптация - это

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
- г) процесс повышения квалификации нового работника;
- д) ответы «а» и «г».

35. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;

- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность;
- д) все вместе.

36. Выделите ключевой элемент адаптации:

- а) знакомство непосредственно с рабочим местом;
- б) знакомство с предприятием;
- в) опыт работы;
- г) налаживание внешних коммуникаций;
- д) снижение конфликтности.

37. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации:

- а) настроение коллектива;
- б) традиции коллектива;
- в) морально-психологический климат;
- г) нравственность;
- д) мораль.

38. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя:

- а) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;
- б) сокращение управленческого штата в организации;
- в) способность менеджера к творческой инициативе;
- г) приспособление под требования подчиненных;
- д) дружелюбное отношение к подчиненным.

39. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через: ...

- а) формирование органов образования;
- б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;
- в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
- г) сокращение текучести рабочей силы;
- д) формирование и развитие технической системы.

40. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации:

- а) назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться;
- б) опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников;
- в) не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы;
- г) заставить работников признать новичка;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий.

41. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:

- а) отказать ему в приеме на работу;
- б) принять с испытательным сроком;
- в) принять без испытательного срока;
- г) принять, но с более низким жалованием;
- д) порекомендовать обратиться через год – после обретения опыта.

42. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:

- а) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы;
- б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;
- в) привыкание к новым людям;
- г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;
- д) адаптация к ближайшему социальному окружению.

43. Что способствует уменьшению стрессовых ситуаций руководителя?

- а) правильная организация труда;
- б) демократический стиль руководства;
- в) возраст менеджера;
- г) пол менеджера;
- д) увеличение функциональных обязанностей и ответственности.

44. В чем заключается цель анализа работы?

- а) выявить качества претендентов на вакантное рабочее место;
- б) определить квалификацию, уровень знаний работника;
- в) позволяет определить соответствие характеристик человека нормативной модели рабочего места;
- г) просегментировать рынок продукции;
- д) для составления обобщенной картины о хозяйственной деятельности организации.

45. Какое понятие не используется при анализе работы?

- а) задание;
- б) работа;
- в) социально-психологический климат;
- г) должность;
- д) описание работы.

46. Продолжите фразу: «Хорошая должностная инструкция ...»

- а) мотивирует сотрудника лучше работать;
- б) привлекает хороших специалистов при приеме на работу;
- в) описывает, каких результатов сотрудник должен достигать;
- г) мешает работать, потому что не нужна;
- д) позволяет экономить средства организации на оплате труда.

47. Чаще всего на практике изложение содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время представлено в виде:

- а) должностной инструкции;
- б) трудового договора;
- в) листа интервьюера;
- г) анкеты работника;
- д) личного дела сотрудника.

48. Аттестация персонала - это:

- а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;
- б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
- в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;
- г) установление функциональной роли работника;
- д) ответы а) и б).

49. В чем заключается основной недостаток аттестации?

- а) субъективизм;
- б) высокая требовательность к аттестуемым;
- в) высокая требовательность к организаторам;
- г) высокая стоимость;
- д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе.

50. К явной функции аттестации относится:

- а) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли;
- б) углубление знакомства с подчиненными;
- в) разрушение круговой поруки;
- г) мотивация и стимулирование труда;
- д) поиск оснований для увольнения конкретных работников.

Типовые проблемно-аналитические задания

Тема 1. Управление персоналом – наука и вид профессиональной деятельности

Деловая игра «Функции управления персоналом»

Организация ООО «ХимСинтез» специализируется на выпуске химических смесей для нефтяной промышленности. Первоначально все вопросы, связанные с управлением персоналом, решал заместитель директора по общим вопросам. За последние три года численность персонала организации выросла с 40 до 95 человек. Было принято решение ввести должность специалиста по управлению персоналом. Для разработки должностной инструкции специалиста необходимо выделить наиболее значимые функции управления персоналом организации.

Ход деловой игры:

1 Каждый студент самостоятельно выбирает 10 функций из числа приведенных в приложении 1, которые он считает наиболее значимыми.

2 Студенты разбиваются на группы по 7-10 человек. В ходе группового обсуждения формируется общий список из наиболее значимых, по мнению группы, функций и выполняется их ранжирование с использованием метода попарных сравнений.

3 В заключение каждая группа делает доклад по результатам своей работы.

Приложение 1

Функции управления персоналом

- 1 Разработка стратегии управления персоналом.
- 2 Разработка кадровой политики.
- 3 Планирование кадровой работы.
- 4 Привлечение и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации.
- 5 Анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в персонале.

- 6 Поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками привлечения персонала.
- 7 Планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
- 8 Комплектование организации кадрами с учетом перспектив ее развития.
- 9 Анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала.
- 10 Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования.
- 11 Аттестация персонала.
- 12 Создание условий для наиболее полного использования и профессионального роста работников.
- 13 Планирование деловой карьеры.
- 14 Участие в разработке штатного расписания организации.
- 15 Организация учета движения персонала.
- 16 Изучение причин текучести персонала и разработка мер по её снижению.
- 17 Оформление приема, перевода и увольнения работников.
- 18 Нормирование труда.
- 19 Мотивация и стимулирование труда работников.
- 20 Разработка и совершенствование системы оплаты труда.
- 21 Участие в разработке и внедрении планов социального развития организации.
- 22 Профориентационная работа.
- 23 Формирование групповых и личностных взаимоотношений.
- 24 Организация профессиональной и социально-психологической адаптации новых работников.
- 25 Подбор и расстановка кадров.
- 26 Формирование резерва кадров и обучение персонала.
- 27 Применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива.
- 28 Диагностика социально-психологического климата в организации.
- 29 Разработка, применение современного стиля и методов управления персоналом.
- 30 Использование компьютерной техники в кадровой работе.
- 31 Применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях.
- 32 Управление социальными и производственными конфликтами и стрессами.
- 33 Участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности.
- 34 Организация работы с увольняющимися работниками.
- 35 Ведение учета личных дел

Практическое задание 1

Дайте характеристику теориям управления, представив материал в виде таблицы.

Характеристика теорий управления

Наименование теории	Авторы теории	Характерные особенности
1		

2		
...		

Практическое задание 2

Ниже приведены высказывания известных людей. Прокомментируйте каждое. Какие принципы управления персоналом они иллюстрируют?

Билл Гейтс: Знание – главный инструмент управления.

Джон Эдер: Одно дело - делегирование полномочий, совсем другое - перекладывание ответственности. Делегирование полномочий значит: "Делайте это по-своему и при необходимости просите помощи". Перекладывание ответственности: "Делайте, как хотите, и не просите помощи, если что-то пойдет не так".

Отто фон Бисмарк: За всякое порученное дело должен отвечать один и только один человек.

Рюити Хасимото: Надо, чтобы условия, а не управляющие заставляли людей работать.

Тема 2. Руководитель в системе управления персоналом

Ситуационные задания

В «Альфа-банке» начальником отдела назначили молодого выпускника университета (24 года) с высшим экономическим образованием. Банк имеет постоянных клиентов, которыми очень дорожит. До прихода нового начальника коллектив отдела уже сложился, все сотрудники имели большой стаж работы и высокую квалификацию.

Сразу после назначения начальник принял по телефону заказ от крупного клиента банка на юридическое сопровождение операции, и пообещал выполнить работу в тот же день. Работа была поручена ведущему специалисту, юристу отдела. Однако она сказала, что оформит документы только на следующий день, ссылаясь на то, что по инструкции на выполнение этой работы предусмотрено 15 часов, иначе пострадает качество.

Клиент неоднократно звонил, и молодой начальник был очень раздражен. Остальные сотрудники отдела отказались от поручения, посчитав, что с работой может справиться специалист более высокой квалификации. Накричав на сотрудников, молодой начальник хлопнул дверью и вышел. На сотрудников его вспышка не произвела никакого впечатления.

Задание:

1. В чем ошибка молодого начальника? Как иначе можно было повести себя в данной ситуации?

2. В чем ошибка высшего руководства? Как следовало бы наилучшим образом поступить в данном случае?

Диспут

Тема: Личностный подход, устанавливающий связь успешности деятельности и индивидуальных особенностей руководителя (модели, описывающие стиль управленческой деятельности на основе многообразных характеристик интегральной индивидуальности человека).

Тема 3. Управление персоналом в системе кадрового обеспечения

Ситуационные задания

Однажды профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон, будучи в Лондоне, остановился в отеле Chesterfield, который славился своими традициями и вышколенным персоналом. Персонал в большинстве своем действительно оказался великолепным. Весь, кроме бармена. Он был неприветлив и медлителен настолько, что решивший перед отъездом выпить чашечку кофе профессор Томпсон опоздал на самолет.

Об этом сам К. Томпсон, рассуждая, заметил, что можно сказать, что он сам виноват, можно было просто не пить кофе, но вопрос в другом: вернется ли он туда когда-нибудь еще? Возможно, но только чтобы дать им еще один шанс, и этот шанс – реальный актив отеля Chesterfield, реальная ценность, созданная его персоналом. Кроме, конечно, бармена. У организации может быть прекрасный брэнд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, она может производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с ее брэндом. Но если сотрудники не доносят до потребителя это фантастическое содержание день ото дня, то все усилия пригодятся, «как помада горилле», остроумно утверждает К. Томпсон.

Ответьте на вопросы:

1. Какую проблему в системе управления персоналом можно заметить в данной ситуации?
2. Исходя из ситуации, какую цель ставит перед собой отель Chesterfield? Почему?
3. Эффективно ли выстроена система управления персоналом?
4. Предложите комплекс рекомендаций, позволяющий, на ваш взгляд, решить проблему неприветливого бармена.

Тема 4. Служба управления персоналом.

Практическое задание 1

«Совершенствование структуры и численности службы управления персоналом организации»

Организация по производству автомобильных прицепов функционирует с 1998 г. Численность работников организация составляет 1500 человек. В таблице дана структура существующей службы управления персоналом: перечень подразделений, их численность и выполняемые функции.

Таблица

Основные функции и численность подразделений службы управления персоналом

Наименование подразделения	Численность подразделения, чел.	Основные функции
Бюро найма и увольнения персонала	8	– оформление и учет приема, увольнений, перемещений; – информационное обеспечение системы кадрового управления; – ведение кадрового учета; – размещение вербовочных объявлений; – отбор персонала; – работа с увольняющимися
Бюро кадрового планирования	2	– анализ рынка труда и потребности в персонале; – поддержание связей с внешними; источниками покрытия потребности в персонале; – расчет затрат на персонал

Бюро развития персонала	3	<ul style="list-style-type: none"> – обучение персонала; – работа с кадровым резервом; – планирование и контроль деловой карьеры; – адаптация новых работников; – деловая оценка работников
Бюро организации мотивации труда	5	<ul style="list-style-type: none"> – нормирование и тарификация трудовых операций; – разработка мероприятий НОТ; – организация охраны труда и соблюдения техники безопасности; – разработка систем оплаты труда; – разработка систем морального поощрения
Бюро юридического обеспечения УП	2	<ul style="list-style-type: none"> – разрешение правовых вопросов в трудовых отношениях; – согласование распорядительных документов по управлению персоналом
Бюро социальных льгот и выплат	2	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение льготами в соответствии с законодательством; – расчет и распределение внутрифирменных льгот

Задание:

1 Проанализируйте существующую структуру кадровой службы и ее соответствие рекомендуемой структуре.

Рекомендуемая численность кадровых служб – 1,0–1,5% от общей численности работающих.

Рекомендуемое соотношение трудоемкости выполняемых подразделениями функций: найм и увольнение – 15%, планирование – 15%, развитие персонала – 50%, мотивация труда – 12%, юридическое обеспечение – 3%, социальные льготы и выплаты – 5%.

2 Разработайте предложения по ее реорганизации (для приведения в соответствие с рекомендуемыми нормами); по возможному изменению состава выполняемых функций.

3 Если численность подразделения сокращается, то за счет чего планируется сократить трудоемкость выполняемых работ?

4 Если планируется увеличение численности подразделения, то за счет чего будет увеличен объем выполняемых работ?

Тема 5. Кадровое планирование (проводится в форме практической подготовки)

Задание для практической подготовки:

Практическое задание 1

Разработка паспорта рабочего места

Исходные данные: паспорт (типовой проект) рабочего места рабочих и служащих включает следующие разделы: 1) назначение и общие характеристики; 2) планировка рабочего места; 3) функциональные обязанности (основные элементы работы); 4) регламентирующая документация; 5) мебель, оборудование и технические средства; 6) условия труда; 7) загрузка рабочего места; 8) условия труда; 9) оплата труда; 10) охрана труда и техника безопасности; 11) социальные льготы; 12) критерии эффективности труда.

Описание задания: разработать паспорта рабочих мест персонала для рекламного агентства (РА). В структуре РА: директор, бухгалтер, специалисты и рабочие. Пример паспорта рабочего места представлен в таблице.

Таблица

Пример паспорта рабочего места директора ООО «Алгоритм»»

Наименование раздела	Описание раздела
Назначение и общие характеристики	организация ООО «Алгоритм»; структурное подразделение – руководство; должность – директор; категория персонала – руководитель
Планировка рабочего места	Схема рабочего места
Функциональные обязанности	управление стратегией развития; организация системы управления; управление персоналом и социальным развитием; управление экономическим развитием; управление финансами и бухгалтерским учетом; управление трудом и зарплатой; управление маркетингом и сбытом; управление внешнеэкономической деятельностью
Регламентирующая документация	устав организации; договор учредителей; философия организации; правила внутреннего трудового распорядка; положение об оплате труда; штатное расписание; положение о подразделениях; контракт директора; должностная инструкция директора; регламенты организации
Мебель, оборудование и технические средства	рабочий стол 120×80см – 3 шт.; стол для компьютера 80×80 см – 1 шт.; уголок R 80 см – 1 шт.; книжный шкаф – 1 шт.; кресло директора – 1 шт.; кресло для посетителей – 3 шт.; стулья кабинетные – 10 шт.; сейф металлический – 1 шт.
Технические средства	персональный компьютер – 1 шт.; коммутатор внутренней связи – 1 шт.; телефонный аппарат (факс) – 1 шт.; кондиционер – бытовой – 1 шт.; множительный аппарат «НР» – 1 шт.
Загрузка рабочего места (нормирование)	нормативная общая трудоемкость; трудоемкость выполнения основных функций; производственные командировки; отпуска и регламентируемые перерывы; норма управляемости; коэффициент равновесия загрузки
Условия труда	общая площадь – 30 м ² ; площадь на 1 сотрудника во время освещения – 2 м ² ; санитарные условия – нормальные; норма освещенности – 200 Лк; средняя температура 20°С; уровень влажности – до 50%; уровень шума – не более 50 дБ
Оплата труда	должностной оклад; премия – ежегодная премия (бонус).
Охрана труда и техника безопасности	инструкция по охране труда, инструкция по эксплуатации технических средств, инструкция по электробезопасности, фирменная одежда (костюм, ботинки, рубашка, галстук), спецодежда для посещения объектов (халат, каска, сапоги, очки)
Социальные льготы	персональный автомобиль «ВАЗ-2110»; очередной отпуск – 28 календарных дней; дополнительный оплачиваемый отпуск – 6 дней в году
Критерии эффективности труда	рост чистой прибыли (процент к предыдущему году), снижение затрат на 1 рубль продукции, рост объемов производства (тыс. руб., процент к предыдущему году), снижение текучести рабочих кадров (в процентах), рост качества продукции (снижение процента брака)

Практическое задание 2

Организация «Декстер» была приобретена другой, более молодой и динамичной организацией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоративной культуре. На встречу, посвященную слиянию, сотрудники «Декстера» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой организации, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом. По признанию старого директора организации «Декстер», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века. И не удивительно, что двум сторонам было крайне трудно найти общий язык.

Для этого и были приглашены специалисты в области кадрового консультирования. Их задача состояла в подробном исследовании стиля управления и культуры новой организации, чтобы помочь бывшим сотрудникам «Декстера» приспособиться к переменам в стиле работы. По оценке организации DBM (Drake Beam Morin), обычно сотрудники организации, условно распределяются на следующие группы в следующей пропорции: 20% – фундаменталисты, 20 % – новаторы и 60% – хамелеоны. В условиях перехода эксперты особое внимание рекомендуют уделить хамелеонам.

Задание:

1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Декстер»?
2. Какие этапы исследования вы бы выделили?

Тема 6. Система найма персонала (проводится в форме практической подготовки)

Деловая игра «Отбор и оценка персонала»

Этап 1. Разработка требований

Для выполнения задания группа делится на небольшие команды по 3-4 человека. Каждая команда самостоятельно выбирает должность (специальность, профессию на государственной службе), по которой будет проводиться отбор кандидатов.

Задание:

1 Студенты самостоятельно дают характеристику организации, в которую будет требоваться кандидат (сфера деятельности, размер, положение на рынке и т.п.). Также характеризуются особенности кадровой политики организации и корпоративная культура, стиль руководства, особенности коллектива.

2 Для выбранной должности разрабатывается должностная инструкция. В дополнение к должностной инструкции проводится профессиографический анализ и разрабатывается профессиограмма.

3 На основе разработанных документов формируется и обосновывается список требований к кандидату на замещение вакантной должности. Заполняется таблица.

Таблица

Требования к кандидату на вакантную должность

Требование к кандидату, характеристика	Может быть приобретено или требуется на момент трудоустройства	Обязательное или желательное
1		
2		

...		
-----	--	--

Этап 2. Определение методов оценки при отборе на вакантную должность

По результатам этапа 1 у каждой малой группы формируется список требований к кандидату на вакантную должность.

Задание:

1 Проанализируйте список требований к кандидату на вакантную должность. С помощью каких методов можно оценить требуемые качества?

2 Заполните таблицу, внося по каждой характеристике все методы оценки, которые могут быть использованы при отборе кадров.

Таблица

Методы оценки при отборе

Требования к кандидату	Возможные методы оценки
1	
2	
...	

1 По результатам таблицы сформируйте и обоснуйте оптимальную схему отбора и оценки кадров для организации (методы оценки, последовательность и особенности их применения).

2 Для качеств, в оценке которых предполагается использовать собеседование или анализ ситуаций, разработайте примерные вопросы (ситуации), позволяющие их оценить.

3 Если предполагается использование тестов, то укажите, какие известные Вам тесты могут быть использованы.

4 Если предполагается использование деловых игр, то укажите, какие известные Вам игры могут быть использованы.

Этап 3. Привлечение кандидатов на вакантную должность

Задание:

1 Определите возможные источники привлечения для требуемого кандидата. По каким параметрам можно сравнить различные источники привлечения персонала?

2 Составьте вербовочное объявление.

Ситуационные задание

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в организации «СВ», специализирующейся на выпуске новейших строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию.

За 5 лет, которые она проработала в организации, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной организации, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, два месяца назад ей повысили

зарплату. Сейчас под руководством нового директора она начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффективно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

Задание:

1. Какая проблема существует организации?
2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга?

Что он чувствует?

3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Какова специфика подбора кадров в организации? В чем достоинства и недостатки такой системы?
5. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

Тема 7. Управление карьерой

Ситуационное задание

В большинстве ситуаций стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее организации, чувствовало себя не только высшее руководство. В организации «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита организации, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки организации. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Задание:

1. Оцените преимущества введения такой системы формирования кадрового ядра организации.
2. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра организации?
3. По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

Тема 8. Критерии и методы оценки персонала (проводится в форме практической подготовки)

Ситуационное задание 1

Рекомендация

Г-жа Миронова Алла Сергеевна проработала в организации «Wafel» с 01.08.2002 по 01.12.2020 года в должности переводчика с английского и немецкого языков.

За время работы в нашей организации г-жа Миронова А.С. зарекомендовала себя как квалифицированный специалист, свободно владеющий специальной технической терминологией и устной речью. В сферу ее обязанностей входил перевод корреспонденции, технических инструкций по эксплуатации оборудования, документации, устный перевод на переговорах с партнерами и поставщиками организации. Следует отметить, что г-жа Миронова А.С. работает быстро, демонстрируя нормальное качество работы. Кроме того, она предана организации, часто задерживалась после окончания рабочего дня.

Г-жа Миронова А.С. – исключительный работник и обаятельная, жизнерадостная женщина.

Мы рекомендуем г-жу Миронову А.С. как специалиста для работы в любой организации.

Герхард Миллер,
Руководитель проекта фирмы «Wafel» (подпись, печать)

Задание:

1. Прочитайте рекомендацию и выделите наиболее и наименее информативные места о работе сотрудника. Оцените информацию о качестве работы кандидата, ее объемах, умении сотрудника решать проблемы, принимать решения, его организованности и т.д.
2. Достаточно ли полной является приведенная рекомендация? Какие дополнительные данные необходимо иметь работодателю о прошлой работе кандидата?
3. Вся ли представленная информация объективна?

Ситуационные задания 2

Назовите личностные качества:

1. Желательные при устройстве на работу и продолжении работы на государственной службе;
2. Нежелательные при устройстве на работу и продолжении работы на государственной службе.

Тема 9. Мотивация персонала

Практическое задание 1

Общество с ограниченной ответственностью «РОСОПТ» – организация, специализирующаяся на оптовой и розничной торговле продукцией промышленных предприятий. Со времени основания (2000 г.) предприятие начинало с одного вида продукции, постепенно расширяя ассортимент и увеличивая количество номенклатуры продукции. Одновременно увеличивалась численность потребителей, а также объемы реализации.

Начиная с 2007 г. организация ООО «РОСОПТ» динамично развивается, что подтверждается экономическими показателями. За последний год значительно возрос товарооборот. Руководство планирует расширять штат сотрудников.

Однако участились жалобы со стороны клиентов на качество обслуживания. Текучесть кадров в организации составляет 19%, причем сотрудники увольнялись только по собственному желанию. Причинами увольнения являлись неудовлетворенность заработной платой и социально-психологическими условиями работы (неблагоприятный социально-психологический климат).

Плановое повышение заработной платы и, соответственно, издержек на персонал не привело к желаемому эффекту. В организации преобладают сотрудники 24-35 лет, в основном женщины. Регулярно проводится аттестация персонала. Организационная культура на организации характеризуется как слабая. Стиль управления – авторитарный.

Задание:

1. Обозначьте тип проблемы, с которой столкнулась организация.
2. Сформулируйте требования к персоналу с учетом задач развития организации.
3. Соответствует ли складывающийся тип организационной культуры задачам динамично развивающейся организации?
4. Продумана ли система мотивации персонала? Что можно изменить, чтобы снизить текучесть кадров.

Практическое задание 2

Дайте характеристику теориям мотивации, представив материал в виде таблицы.

Таблица

Характеристика теорий мотивации

Наименование теории	Авторы теории	Характерные особенности	Достоинства теории	Недостатки теории
1				
2				
...				

Ситуационные задания

Набор ситуаций по нетрадиционным формам мотивации

Задание:

Определить основные потребности, на которые направлены нетрадиционные формы мотивации, описанные в ситуациях.

Как можно использовать подобные нетрадиционные методы мотивации в работе руководителя отдела организации?

Ситуации:

1 «Договоримся так: вы систематизируете литературу в вашей библиотеке, а после этого можете воспользоваться ею для написания Вашей статьи. А если Вам удастся восстановить программу на компьютере, Вы сможете работать на ней длительное время».

2 «Вы обладаете уникальной способностью всегда отзываться на проблемы окружающих. Вы имеете дар интуиции и примирения людей. Предстоящее заседание Правления, скорее всего, не пройдет без конфликта. Ваше присутствие на этом заседании и ваша скрытая роль медиатора может помочь членам Правления принять взвешенное решение».

3 «Вы сделали веб-сайт нашей организации именно таким, как мы хотели. Вам удалось отразить не только содержание нашей деятельности, но и дух нашей команды. Клиенты благодарят нас за столь полезную и необходимую информацию. Веб-дизайнер нашей партнерской организации просит Вас поделиться с ним опытом и предлагает совместную работу».

4 «Обучение по программе молодых лидеров поможет вам организовать молодежный клуб в нашей организации. Кроме того, вы получите тренерские навыки, и у нас появятся возможности рекомендовать Вас для работы со школьниками в новом проекте».

Тема 10. Адаптация персонала

Практическое задание 1

Тема: отработка методики профессиональной ориентации и адаптации персонала государственной службы.

Цель работы: научиться разрабатывать методику профессиональной адаптации сотрудников государственной службы.

Ход выполнения работы

- 1) разработать этапы и формы адаптации;
- 2) сделать вывод о необходимости наставничества, консультирования и испытательного срока для молодых специалистов, молодых руководителей, новых работников.

Практическое задание 2

Составьте сравнительную таблицу по видам адаптации (профессиональная, организационная, физиологическая, социальная, психологическая).

Практическое задание 3

Проанализируйте опыт управления адаптацией персонала в конкретной организации Раменского городского округа (аналитическая записка).

Тема 11. Управление персоналом посредством формирования рабочих групп

Ситуационное задание

В ДРСУ (управление по ремонту и строительству дорог) появился новый руководитель, молодой человек (30 лет). Рабочим, которые оказались в его подчинении 40-50 лет. Бригада состояла из рабочих высокого разряда, при этом принято было выпивать много спиртных напитков. Бригада выполняла маленький объем работ и много времени тратила на разговоры и перекуры. На просьбы руководителя рабочие реагировали нейтрально и продолжали вести себя в том же духе. На строительство объекта было запланировано 2 месяца, прошло уже 2 недели – ситуация не меняется. Руководитель пообещал всей бригаде приличную премию за досрочное выполнение плана даже на 1 день. Но на следующий день ситуация повторилась.

Задание:

1. Какова причина сложившейся ситуации?
2. Как можно изменить сложившуюся ситуацию? Предложите разные варианты.

Тема 12. Управление психологическим климатом коллектива как показатель эффективности управления персоналом.

Ситуационное задание

Организация «Строитель» принадлежит физическим лицам, которые также работают здесь. Положение организации на рынке довольно устойчивое, и владельцы регулярно получают приличные дивиденды на вложенный ими капитал. Главный бухгалтер этой организации, нанятый по контракту, не является собственником, за свою работу получает заработную плату и премии к отпуску. В результате успешной деятельности главного бухгалтера, его знаний налогового законодательства, инструкций, нормативов, умений «продираться» через особенности российского законодательства организация получает немалую дополнительную прибыль. Претензий у контролирующих органов и инспекций нет.

Для выполнения возложенных на него обязанностей, обеспечения дополнительной прибыли, главному бухгалтеру приходится много работать сверх установленного по контракту рабочего времени. Поэтому ему стало казаться, что его затраты сил, времени не соответствуют уровню получаемой заработной платы, его доходы несравненно меньше доходов учредителей. У владельцев организации «Строитель» другая точка зрения: они выполняют условия контракта, и повышать оклад главному бухгалтеру не собираются.

Главный бухгалтер решил потребовать изменения оплаты своего труда и получения определенного процента от дополнительной прибыли в виде премии. Возник конфликт.

Было выявлено, что для генерального директора организации «Строитель» характерным стилем поведения в конфликте является соперничество, которое предполагает настрой на победу, отстаивание собственных интересов, не особенно задумываясь о последствиях. Вместе с тем генеральный директор склонен к избеганию конфликта, он не хочет быть вовлеченным в конфликтную ситуацию и нести дополнительные затраты времени и сил; ему хотелось бы выиграть время (заручиться поддержкой, получить дополнительную информацию).

К уступчивости и уклонению от конфликта склонна и главный бухгалтер. Ее действия направлены на сохранение благоприятных отношений путем сглаживания разногласий.

Данная форма поведения выбирается тогда, когда человек считает, что его вклад не слишком велик, что мало шансов на победу, мало власти, а ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников; когда участник конфликта не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции уклоняется от спора.

В данном конфликте каждая из сторон просчитывает последствия и затраты на возможное решение. Изменение системы оплаты труда главному бухгалтеру повлекут снижение доходов ее учредителей. Если же систему оплаты не изменить, то вероятно увольнение ценного специалиста, обладающего информацией о деятельности организации.

Следует найти разумный компромисс, удовлетворяющий каждую из сторон.

Задание:

1. Какую форму конструктивного разрешения противоречий можно предложить в данной ситуации?
2. Сформулируйте рекомендации для службы управления персоналом.

Темы исследовательских, информационных, творческих проектов

Подготовка исследовательских проектов по темам:

1. Современная практика применения центра оценки в России.
2. Методы подбора персонала в российских организациях (в зарубежных организациях, на государственной службе по выбору студента).
3. Методы и критерии отбора персонала в российских организациях (в зарубежных организациях, на государственной службе по выбору студента).
4. Нестандартные (инновационные, экстремальные) методы подбора и отбора персонала.

Информационный проект

Подготовьте информационный проект (презентацию) по теме:

1. Эволюция взглядов на управление персоналом в организации и на государственной службе.
2. Особенности стиля управления персоналом организации на современном этапе.
3. Особенности стиля управления персоналом государственной службы на современном этапе.
4. Современные методы оценки персонала (в том числе нестандартные методы оценки персонала) в форме презентации. Выбрать государственную организацию.
5. Работа кадрового отдела государственной службы в условиях кризиса.
6. Особенности кадрового планирования государственной службы.

7. «Положения о методах оценки персонала при найме» реальной государственной организации.
8. Механизмы управления карьерой в организации.
9. Механизмы управления карьерой на государственной службе.
10. Особенности методов оценки персонала на государственной службе.
11. Разновидности мотивации сотрудников в организации и на государственной службе.
12. Ротация кадров государственной службы как управленческая процедура.

Творческое задание (с элементами эссе)

Напишите эссе по теме:

1. Роль и задачи управления человеческими ресурсами в управлении организацией.
2. Трудовой коллектив и его характеристики.
3. Конформизм и его роль в управлении коллективом.
4. Взаимодействие формальных и неформальных групп и их влияние на эффективность организации.
5. Кадровая политика в организации.

Типовые задания к интерактивным занятиям

Сравнительный анализ в форме диспута

1. Проведите сравнительный анализ уровней конфликтов в организации: внутриличностные, межличностные, межгрупповые, организационные, конфликт между организацией и внешней средой. Приведите примеры.
2. Разработайте Welcome-тренинг для нового студента вашей группы или сотрудника компании, в которой вы работаете. Оформите его в виде презентации.
3. Проведите сравнительный анализ внутренних и внешних угроз организационного характера в отношении обеспечения безопасности человеческих ресурсов.

Тематика курсовых работ (представлена в ФОС)

7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыком. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

1) Требование к теоретическому устному ответу

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

2) Творческие задания

Эссе – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

Критерии оценивания - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «хорошо» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если не выполнены никакие требования

3) Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

4) Интерактивные задания

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра, как правило, имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

5) Комплексное проблемно-аналитическое задание

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерий оценивания - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

6) Исследовательский проект

Исследовательский проект – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерии оценивания - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

7) Информационный проект (презентация)

Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

Критерии оценивания - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

8) Дискуссионные процедуры

Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

9) Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

Критерии оценивания – правильный ответ на вопрос

Оценка *«отлично»* ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий

Оценка *«хорошо»* ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий

Оценка *«удовлетворительно»* ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий

10) Требование к письменному опросу (контрольной работе)

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

11. Требование к курсовой работе / курсовому проекту

Курсовая работа – одна из форм текущей аттестации знаний, полученных студентами при изучении дисциплины. Тематика курсовых работ утверждается кафедрой.

Курсовая работа содержит, как правило, теоретическую часть — изложение позиций и подходов, сложившихся в науке по данному вопросу, и аналитическую (практическую часть) — содержащую анализ проблемы на примере различных организаций России.

Курсовая работа в обязательном порядке включает: оглавление (содержание), введение, теоретический раздел, практический раздел, заключение, список литературы (не менее 10 источников, изданных преимущественно в течение последних 5 лет).

Объем курсовой работы - 25-30 страниц. Работа должна быть напечатана на компьютере в текстовом редакторе Microsoft Word, шрифт Times New Roman, кегль 14, межстрочный интервал - 1,5. Выравнивание - «по ширине».

Подробные требования к содержанию, объему, структуре, оформлению курсовой работы содержатся в «Методических указаниях по выполнению курсовой работы».

Критерии оценки курсовой работы / курсового проекта:

Оценка *«отлично»*: тема раскрыта; имеется хорошо структурированный план, раскрывающий содержание темы курсовой работы; полностью раскрыто содержание каждого вопроса; студентом сформулированы собственные аргументированные выводы по теме работы; оформление работы соответствует предъявляемым требованиям; рисунки, схемы, таблиц выполнены по стандарту

Оценка *«хорошо»*: работа выполнена в соответствии с планом, полностью раскрыто содержание каждого вопроса; незначительные замечания по использованному фактическому и статистическому материалу, замечания по оформлению работы.

Оценка *«удовлетворительно»*: тема раскрыта не полностью; устаревшие фактические и статистические данные; использована устаревшая литература, некоторые недостатки в оформлении работы.

Оценка *«неудовлетворительно»*: тема не раскрыта; отсутствует статистика; грубые недостатки в оформлении работы; работа заимствована в сети Интернет.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1. Основная учебная литература

1. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 135 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89499.html>

2. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендер. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — ISBN 5-238-00909-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71073.html>

3. Иванова-Швец, Л. Н. Управление персоналом : учебное пособие / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова. — Москва : Евразийский открытый институт, 2009. — 312 с. — ISBN 978-5-374-00243-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/10884.html>

8.2. Дополнительная учебная литература:

1. Кузьминов, А. В. Современные проблемы управления персоналом : учебно-методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 48 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89497.html>

2. Селиверстова, М. В. Технология применения административных методов управления персоналом. Ч.1 : учебное пособие. Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом, уровень бакалавриата / М. В. Селиверстова, Н. А. Шкляева. — Сургут : Сургутский государственный педагогический университет, 2019. — 92 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94289.html>

3. Иванова-Швец, Л. Н. Международные аспекты управления персоналом : учебное пособие / Л. Н. Иванова-Швец. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 188 с. — ISBN 978-5-374-00190-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/10719.html>

8.3. *Перечень периодических изданий:*

1. [Вестник Московского университета. Серия 21. Управление](#). ISSN: 2073-2643
2. [Вестник Российского нового университета. Экономика и управление](#). ISSN: 1998-4618
3. [Государственное и муниципальное управление. Ученые записки](#). ISSN: 2079-1690

9. *Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля).*

- www.iprbookshop.ru - электронно-библиотечная система
- <https://www.worldbank.org/> – официальный сайт Всемирного банка
- <https://elibrary.ru/> – бесплатная электронная Интернет библиотека.
- <https://znanium.com/> - Электронная библиотечная система Znanium
- <http://www.consultant.ru/> - КонсультантПлюс.
- <https://www.garant.ru/> - Гарант.
- <https://www.top-personal.ru/> - Журнал Управление персоналом
- <https://www.hr-director.ru/> - Директор по персоналу.

10. *Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)*

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. выполнение самостоятельных практических работ;
4. подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

- Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
- Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
- Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Терминальный сервер, предоставляющий к нему доступ клиентам на базе Windows Server 2016
2. Семейство ОС Microsoft Windows
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (Информационный комплекс)
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (ЭПС «Система ГАРАНТ»)
6. Антивирусная система NOD 32
7. Adobe Reader. Лицензия проприетарная свободно-распространяемая.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

12.1 Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) на 34 посадочных места; доска (маркерная) - 1 шт., комплект мебели для преподавателя – 1 шт.

Технические средства обучения:

Проектор, колонки, веб-камера, экран, компьютер в сборе - 1 шт.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства: Windows 10, Zoom, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения: Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2 Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели на 30 посадочных мест; доска (маркерная) - 1 шт., комплект мебели для преподавателя – 1 шт.

Технические средства обучения:

Проектор, колонки, экран, компьютер в сборе для преподавателя - 1 шт., компьютер в сборе для обучающихся - 30 шт.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства: Windows 10, Microsoft Office 2016, Zoom, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32, 1С:Предприятие 8 (Зарплата и управление персоналом; Зарплата и кадры государственного учреждения).

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

13. *Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины*

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

13.1. *В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:*

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. *Активные и интерактивные методы и формы обучения*

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия

- беседа.

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.